

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza systému odměňování ve stavební společnosti

Analysis of Remuneration in a Building Company

Student: Kateřina Novosádová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Kateřina Novosádová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza systému odměňování ve stavební společnosti**
Analysis of Remuneration in a Building Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska odměňování pracovníků
 3. Analýza systému odměňování zaměstnanců v podniku
 4. Návrhy, doporučení a zlepšení systému odměňování
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters, 2013. ISBN 978-80-7478-000-4.
RANDHAWA, Gurpreet. *Human resource management*. New Delhi: Atlantic Publishers, 2007. ISBN 978-812-6908-608.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 9. května 2014



Kateřina Novosádová

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	6
2.1	<i>Systém řízení odměňování zaměstnanců</i>	<i>6</i>
2.1.1	<i>Filozofie odměňování</i>	<i>7</i>
2.1.2	<i>Politika odměňování</i>	<i>7</i>
2.1.3	<i>Strategie odměňování</i>	<i>8</i>
2.1.4	<i>Cíle odměňování</i>	<i>9</i>
2.2	<i>Vytvoření systému odměňování</i>	<i>9</i>
2.3	<i>Faktory ovlivňující odměňování v organizaci</i>	<i>11</i>
2.4	<i>Mzdový systém</i>	<i>12</i>
2.4.1	<i>Tarifní soustava</i>	<i>12</i>
2.4.2	<i>Mzdové formy základní</i>	<i>13</i>
2.4.3	<i>Mzdové formy dodatkové</i>	<i>14</i>
2.4.4	<i>Příplatky ke mzdě</i>	<i>15</i>
2.5	<i>Zaměstnanecké benefity</i>	<i>16</i>
2.6	<i>Hodnocení zaměstnanců</i>	<i>17</i>
2.7	<i>Cíl hodnocení zaměstnanců</i>	<i>18</i>
2.8	<i>Kritéria hodnocení práce</i>	<i>18</i>
2.9	<i>Metody hodnocení pracovníků</i>	<i>19</i>
2.9.1	<i>Metoda zařazování</i>	<i>19</i>
2.9.2	<i>Metoda párového srovnávání</i>	<i>19</i>
2.9.3	<i>Metoda MBO</i>	<i>20</i>
2.9.4	<i>Hodnotící rozhovor</i>	<i>20</i>
2.10	<i>Implementace systému hodnocení zaměstnanců</i>	<i>22</i>
2.11	<i>Problémy při hodnocení</i>	<i>23</i>
2.12	<i>Chyby v hodnocení</i>	<i>24</i>
2.13	<i>Metodologie průzkumu</i>	<i>24</i>
3	ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ V PODNIKU	27
3.1	<i>Údaje z evidence zaměstnanců</i>	<i>27</i>
3.2	<i>Přijímání nového zaměstnance</i>	<i>31</i>
3.3	<i>Organizační struktura podniku a popis pracovních míst</i>	<i>31</i>

3.4	<i>Metodika analýzy stávajícího stavu odměňování ve společnosti.....</i>	<i>31</i>
3.5	<i>Stávající systém odměňování společnosti.....</i>	<i>32</i>
3.5.1	Odměňování zaměstnanců zařazených do 1. skupiny	33
3.5.2	Odměňování zaměstnanců zařazených do 2. skupiny	33
3.5.3	Odměňování zaměstnanců zařazených do 3. skupiny	33
3.5.4	Odměňování zaměstnanců zařazených do 4. skupiny	34
3.5.5	Odměňování zaměstnanců zařazených do 5. skupiny	34
3.5.6	Benefity poskytované podnikem	34
3.6	<i>Stávající systém hodnocení ve společnosti.....</i>	<i>35</i>
3.7	<i>Dotazníkové šetření – názory zaměstnanců na systém hodnocení</i>	<i>36</i>
3.7.1	Struktura dotazníku	36
3.7.2	Respondenti.....	36
3.7.3	Realizace dotazníkového šetření	36
3.7.4	Časový harmonogram prací na průzkumu včetně rozpisu činností	37
3.8	<i>Výhodnocení dotazníkového šetření.....</i>	<i>38</i>
4	NÁVRHY, DOPORUČENÍ A ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	48
4.1	<i>Systém odměňování.....</i>	<i>48</i>
4.2	<i>Systém hodnocení.....</i>	<i>48</i>
4.3	<i>Benefity.....</i>	<i>50</i>
5	ZÁVĚR.....	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM ZKRATEK.....	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	56
	SEZNAM TABULEK	57
	SEZNAM GRAFŮ.....	58
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	59
	Seznam příloh	60

1 ÚVOD

Odměňování zaměstnanců je nejstarší a jednou z nejdůležitějších aktivit personální činnosti podniku a odráží aktivní působení zaměstnanců ve společnosti. Moderní pojetí odměňování již nezahrnuje jen hmotnou odměnu, ale zabývá se i nehmotnými odměnami, jako jsou pochvala, možnost dalšího profesního vzdělávání a růstu ve společnosti. Ve středních a velkých podnicích se odměňováním a hodnocením obvykle zabývá personální oddělení, to ovšem neznamená, že podnik s malým počtem zaměstnanců by neměl systému odměňování zaměstnanců věnovat patřičnou pozornost.

Každý z nás touží po uznání, pochvale za dobře odvedenou práci, proto je velmi důležitý správně nastavený systém odměňování, který odráží politiku odměňování zaměstnanců v podniku. Vhodně zvolený systém odměňování je základem pro dosažení konkurenceschopné produktivity podniku a udržení kolektivu zaměstnanců, který je schopen dosažení vytyčených cílů firmy. Naopak nesprávně nastavené motivační profily mohou mít za následek negativní dopad na celkovou výkonnost podniku, efektivitu produkce a nezdravé pracovní klima v podniku.

Pokud chce podnik i nadále dosahovat svých vytyčených cílů, potom musí být nastaven systém odměňování a hodnocení tak, aby všichni zaměstnanci byli spravedlivě odměňováni, hodnoceni a motivováni k vykonávání svědomité a kvalitní práce.

Bakalářská práce se zabývá analýzou problémů souvisejících s odměňováním a hodnocením zaměstnanců ve stavební společnosti, v níž je problematika odměňování zkoumána. **Cílem bakalářské práce** je na základě analýzy stávajícího systému hodnocení pracovníků navrhnout možné změny, opatření a řešení vedoucí ke zlepšení odměňování pracovníků v podniku. V neposlední řadě se práce bude zabývat hodnocením zaměstnanců, které úzce souvisí a prolíná se s motivací a odměňováním.

2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Kapitola představuje základní pojmy z oblasti řízení odměňování pracovníků, jako je např. systém řízení odměňování, filozofie odměňování, strategie odměňování, vytvoření systému odměňování, význam, cíle, prvky systému odměňování a v neposlední řadě současné trendy v oblasti odměňování.

2.1 Systém řízení odměňování zaměstnanců

Systém řízení odměňování je velice obsáhlé téma, které se dle Armstronga (2009) zabývá strategiemi, politikou a dalšími jevy k zabezpečení toho, aby výkon pracovníků byl řádně odměněn, jak podobou hmotnou tak i nehmotnou. Řízení odměňování je orientováno na formu, realizaci a udržení procesů, metod a pravidel odměňování, které uspokojí nejen potřeby organizace, ale i osob kooperujících.

Odměňování je dle Kociánové (2010) v personalistice velmi významnou oblastí pro zaměstnance i zaměstnavatele. Odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucího odvedeného pracovního výkonu. Jedná se tedy o vysoce efektivní nástroj motivace zaměstnanců. Řízení odměňování představuje odměňování zaměstnanců (hmotné i nehmotné) ve vztahu k vytvořené hodnotě v organizaci. Jeho obsahem je filozofie odměňování, politika odměňování, strategie odměňování a pravidla a postupy, které organizace používá k vytvoření a používání systému odměňování.

Odměňování v moderní personalistice dle Koubka (2001) nezahrnuje pouze mzdu, plat či další peněžní odměny poskytované podnikem za odvedený pracovní výkon zaměstnance, nýbrž je chápáno poněkud obšírněji. Můžeme do něj zařadit také formální uznání, jako je např. pochvala či zaměstnanecké benefity, které jsou poskytovány zaměstnanci na jeho pracovním výkonu nezávisle, z titulu uzavřeného pracovního poměru či obdobného vztahu.

Stále více podniků mezi odměny zařazuje rovněž úhradu dalšího vzdělávání zaměstnanců. V současné době větší část podniků věnuje pozornost také odměnám, jež nelze vyjádřit hmotně, souvisejí totiž se spokojeností a hrdostí zaměstnance

vykonávajícího pracovní výkon u zaměstnavatele. Poskytování hmotných a nehmotných odměn je velmi úzce provázáno a přináší prospěch jak podniku, tak i zaměstnanci.

2.1.1 Filozofie odměňování

Řízení odměňování je dle Armstronga (2009) založeno na správně definované filozofii, tedy na systému smýšlení a principů, které vyjadřují hodnoty organizace a podporují její zavedení do životního cyklu podniku. Filozofie řízení odměňování akceptuje řízení lidských zdrojů jako investici do lidského kapitálu, od něž se vyžaduje přiměřená návratnost. Filozofie řízení také akceptuje dlouhodobější strategii v oblasti odměňování a hodnocení dle odvedeného pracovního výkonu a současně prosazuje stanovisko celkové odměny, které vyzdvihuje důležitost všech aspektů odměny jako celku s ostatními podněty zahrnujícími motivaci, loajalitu, zainteresovanost a rozvoj zaměstnanců.

Dle Dvořákové (2007) by filozofie odměňování měla ukázat zaměstnavateli směr k řešení mzdových otázek, kterými jsou:

- určení způsobů hodnocení pracovního výkonu,
- určení sankcí za pracovní výkon, který neodpovídá standardu,
- určení nástrojů ke stanovení mzdy,
- určení faktorů diferenciací mezd,
- určení výše stimulační pohyblivé složky mzdy,
- určení pravomocí vedoucích pracovníků v oblasti odměňování.

2.1.2 Politika odměňování

Politika odměňování dle Armstronga (2009) poskytuje návod pro rozhodování. Poukazuje na očekávání toho, co v rámci řízení odměňování bude organizace a management konat, a jejich chování v určitých situacích. Politika odměňování se dle Koubka (2001) musí zaměřit na:

- firemní mzdovou hladinu peněžních odměn,
- srovnatelnost v odměňování, ať již v rámci organizace či konkurence,
- stanovení mzdového rozpětí peněžních odměn mezi jednotlivými pozicemi v organizaci,

- stanovení výše peněžních prostředků určených na mzdy, vyčíslení podílu mezd na celkových nákladech organizace,
- rozvržení celkových prostředků určených na mzdy – tj. výše základních mezd, zaměstnanecké výhody,
- předběžné vyčíslení peněžních prostředků pro růst odměn v následujícím kalendářním období, stanovení formy odměňování, stanovení rozhodovacích pravomocí v oblasti rozdělování odměn,
- zabezpečení účinků motivace,
- zatajování nebo zveřejňování informací o strukturách odměn,
- rozsah, ve kterém bude možno projednávat odchylky od smluvených tarifů a odměn,
- respektování platných zákonů, dodržování zásad slušnosti a spravedlnosti a akceptování lidských práv při odměňování.

2.1.3 Strategie odměňování

Strategie odměňování dle Dvořákové (2007) vychází ze strategie podniku. Působí na ni zákonné předpisy, manažerské vedení, struktura zaměstnanců, kultura organizace a v neposlední řadě vnitřní mzdové předpisy podniku. Stává se výchozím bodem pro rozvoj mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd se záměrem docílit stanovených cílů organizace.

Strategické odměňování stanovuje úmysl organizace mimo základní mzdu různými formami ohodnotit působení zaměstnance v podniku, a nabízí tak zaměstnanci řadu výhod. Zaměstnavatel nabízí výhody v podobě:

- možnosti dalšího profesního vzdělávání,
- možnosti získání darů, příspěvků na rekreaci,
- možnosti podílet se na pracovních úkolech, které jsou co nejvíce komplexní a zvyšují spokojenost zaměstnance,
- možnosti podílet se na vytváření vhodného pracovního klimatu.

2.1.4 Cíle odměňování

Systém odměňování by měl být dle Čopíkové a Horváthové (2010) nastaven tak, aby nedocházelo ke konfliktům. Současně by měl splňovat tyto požadavky: transparentnost, motivovanost a spravedlnost.

- **Transparentnost** – Systém odměňování by měl vycházet a opírat se o známé mechanismy, měl by být nastaven tak, aby byl srozumitelný pro všechny pracovní pozice zaměstnanců.
- **Motivovanost** – Systém odměňování by měl motivovat pracovní výkon zaměstnance, být srovnatelný s odměňováním v konkurenčních podnicích a současně hodnotit úsilí zaměstnance.
- **Spravedlnost** – Systém odměňování by měl být nastaven tak, aby zaměstnanci pracující na stejných pozicích byli odměňováni stejnými finančními částkami, aby nedocházelo k diferenciaci v odměňování. Pokud k diferenciaci dochází, tak jen ve zdůvodnitelných případech.

Organizace by tedy měla zvolit takový systém odměňování, který by zaměstnance motivoval a spravedlivě hodnotil odvedený pracovní výkon. Správně nastaveným systémem odměňování lze dosáhnout toho, aby zaměstnanci pracovali co nejproduktivněji a nejefektivněji.

2.2 Vytvoření systému odměňování

Zaměstnavatelé dle Koubka (2011) ve většině případů disponují velkým množstvím možností, jak provádět odměňování pracovníků. Většinou záleží jen na nich, jaké konkrétní možnosti využijí, jakými pravidly se budou řídit a jak tato pravidla a možnosti zakomponují do svých systémů odměňování.

Při vytváření systému odměňování v podniku je důležité znát odpovědi na několik důležitých otázek:

- Vlastníme dostatečný finanční kapitál na spravedlivé odměňování?
- Respektujeme všechny právní předpisy?
- Máme dostatečně zmapovanou situaci na trhu práce?
- Jaká úroveň mzdy je dostatečně motivující pro příchod nových zaměstnanců?

- Nabízíme zajímavé benefity pro nové zaměstnance?

Pomocí systému odměňování by měla organizace vytvořit konkurenční výhody při náboru nových zaměstnanců, stabilizovat stávající zaměstnance v organizaci, dosáhnout stanoveného zisku a konkurenceschopnosti, zajistit potřebnou flexibilitu a požadovanou kvalitu, rozvíjet kolektiv zaměstnanců tak, aby vytyčené cíle byly realizovány, vytvářet zdravé pracovní podmínky a podílet se na vytváření pozitivních mezilidských vztahů v organizaci. Zaměstnanci požadují zajištění základních fyziologických potřeb, potřeby seberealizace, potřeby uznání, vytvoření sociálního zázemí, stabilního prostředí, systému srovnatelného a spravedlivého odměňování a také práci, která by jim přinášela uspokojení.

Po zodpovězení výše uvedených otázek může podnik začít zvažovat:

- úroveň mezd a platů,
- vnitřní strukturu mezd a platů,
- placení jednotlivců,
- stanovení typu odměňování,
- odměňování manažerů a specialistů,
- nabízené zaměstnanecké výhody,
- kontrolu a řízení mezd a platů,
- stanovení jednotlivých typů odměn a vytvoření systému odměňování (Čopíková, Horváthová, 2010).

Aby byl systém odměňování v organizaci stabilní a efektivní, je dle Koubka (2001) nutné dodržovat několik zásad:

- Systém by měl zabezpečit, aby diferenciací v odměňování byla založena na reálných požadavcích práce.
- Systém by měl vykazovat stabilitu.
- Stupeň mezd a platů by neměl vykazovat anomálie ve srovnání se stupněm mezd a platů na trhu práce.
- Systém by měl zabezpečit stejnou výši odměny pro pracovní pozice vykonávající shodnou práci.

- Systém by měl používat stejná pravidla, metody a postupy k rozeznávání schopností zaměstnanců a jejich přístupu a přispění k dosahování cílů organizace.
- Systém by měl umožnit všem zaměstnancům přístup k informacím o pravidlech, metodách a postupech při stanovení forem mezd a zaměstnaneckých benefitů.

2.3 Faktory ovlivňující odměňování v organizaci

Podstatnou roli v odměňování v organizaci dle Koubka (2011) hrají vnější a vnitřní mzdovotvorné faktory. Mezi vnější mzdovotvorné faktory lze zařadit:

- populační vývoj,
- aktuální situaci na trhu práce,
- platné zákony a předpisy,
- úroveň odměňování u konkurenčních organizací,
- legislativu Evropské unie.

Mezi vnitřní mzdovotvorné faktory lze dle Kociánové (2010) zařadit:

- faktory spojené s požadavky a úkoly pracovního místa a postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace,
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka, stupeň plnění přidělených pracovních úkolů,
- podmínky pro výkon práce na určité pracovní pozici.

Koubek (2011) uvádí, že odvedený pracovní výkon nelze vždy změřit. S rozvojem technologií navíc roste i podíl pracovních úkolů s obtížně měřitelným výkonem. Měřitelnost pracovního výkonu je vázána na disciplínu a soustavnou kontrolu pracovního výkonu. Organizace při hodnocení zaměstnanců přihlíží i ke vzdělání, schopnostem a době zaměstnání pracovníka, nejen na kvantifikaci faktorů. Pro účely praxe je vhodná klasifikace mzdovotvorných faktorů navržená M. Goodridgem, jejichž uspořádání je uvedeno v následující tabulce.

Tab. 2.1 Klasifikace mzdovotvorných faktorů

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání Klasifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

Zdroj: Koubek, 2011

2.4 Mzdový systém

Mzda je dle D'ambrosové (2011) definována jako peněžní či naturální plnění zaměstnavatele zaměstnanci za vykonanou práci v pracovním poměru za předem definovaných podmínek.

Význam mzdového systému spočívá v maximální efektivnosti vynaložených prostředků zaměstnavatele v závislosti na výsledku práce zaměstnance. Základní prvky mzdového systému obvykle tvoří tarifní soustava, formy mzdy a příplatky ke mzdě.

2.4.1 Tarifní soustava

Tarifní soustava je souhrn postupů a pravidel, kterými se stanovují podmínky a výše pevné složky mzdy, které se označují jako základní mzda. Tarifní soustavu tvoří souhrn pracovních činností u zaměstnavatele uspořádaný dle složitosti, odpovědnosti a pracnosti. K jednotlivým skupinám činností se stanovují mzdové tarifní stupně, jejichž kvantitu zaměstnavatel určuje s ohledem na diferenciaci v odměňování.

2.4.2 Mzdové formy základní

Mzdové formy představují soubor postupů a pravidel, kterými je dotvářena konkrétní výše mzdy zaměstnance v závislosti na výkonu nebo osobním přínosu zaměstnance. Formy mzdy nestanovuje žádný právní předpis. Koubek (2011) uvádí tyto základní a dodatkové mzdové formy: časová mzda a úkolová mzda.

Časová mzda

Časová mzda je pokládána za základní mzdovou formu, která se stanovuje ve formě hodinové, týdenní nebo měsíční částky.

Výhodou této formy mzdy je jednoduchost a nenáročnost při zpracování, poskytuje srozumitelné informace pro zaměstnance, vyvolává méně nespokojenosti než odměny poskytované za odvedený výkon, usnadňuje předběžné kalkulace mzdových nákladů.

Nevýhodou této formy mzdy je rozsáhlejší kontrola zaměstnanců a nutnost přimět zaměstnance, aby dosahovali stanovených výkonů. Další nevýhodou této formy mzdy je umožnění méně výkonným pracovníkům parazitovat na výkonech svých spolupracovníků. Nemá neomezený účinek pobídky a neinicuje zaměstnance k produktivnějším a efektivnějším výkonům ani k dalšímu rozvoji schopností.

Formu časové mzdy je vhodné používat zejména v situacích, kdy je složité měřit kvalitu a množství vykonané práce, v situacích, kdy zaměstnanec není schopen ovlivnit intenzitu a množství práce.

Úkolová mzda

Úkolovou mzdu je vhodné používat pro dělnické profese, kdy dle D'ambrosové (2011) je výdělek zaměstnance odvislý od odvedené jednotky práce, schopností a dovedností.

Výhodou této formy mzdy je dle Koubka (2011) vyšší spokojenost zaměstnanců z důvodu možnosti většího výdělku odvislého od odvedeného výkonu, zvýšení pracovní morálky, zainteresovanost zaměstnance na prosperitě organizace a podíl zaměstnance na hospodářské situaci organizace.

Nevýhodou této mzdové formy je náročné měření pracovních výkonů zaměstnanců. Úkolová mzda vyžaduje důsledný a propracovaný systém při jejím zavádění. Orientace

zaměstnanců na výkon se také může negativně odrazit na kvalitě poskytovaných služeb či výrobků. Dalšími nevýhodami jsou konflikty a rivalita mezi spolupracovníky a tím zhoršené pracovní klima a mezilidské vztahy v organizaci. Podstatnou nevýhodou pro organizaci je obtížné plánování mzdových nákladů a vyhledávání inovací spojených s pracovním výkonem.

2.4.3 Mzdové formy dodatkové

Dodatkové mzdové formy bývají vázány na výkon, mají formu jednorázové či pravidelně se opakující složky mzdy.

Prémie

Jsou nejčastěji používanou mzdovou formou. Prémie mají nejčastěji stimulační účinek a doplňují časovou či úkolovou mzdu. Lze rozlišit prémie:

- Poskytované v pravidelných intervalech v závislosti na odvedeném výkonu. Tyto jsou vázány na takové ukazatele pracovního výkonu, které může zaměstnanec ovlivnit vynaloženým úsilím, např. množství a kvalita odvedené práce, plnění přidělených úkolů v řádném termínu atp.
- Poskytované jednorázově jako odměna za nadstandardní pracovní výkon, mohou mít podobu peněžního nebo nepeněžního plnění, např. vstupenky na kulturní akci atp.

Osobní ohodnocení

Jedná se o procentní příplatek základní mzdy na základě dlouhodobě dosahovaných výsledků a diferenciací náročnosti práce. Časový interval pro hodnocení je obvykle stanoven na čtvrtletí či pololetí.

Podíl na výsledcích hospodaření organizace

Tato forma mzdy stimuluje pracovníky a zvyšuje zainteresovanost na výkonu celého kolektivu. Nejčastěji používanou formou mzdy je podíl na zisku, kdy se předem stanovené procento ze zisku rozdělí mezi zaměstnance. Mezi zaměstnance mohou být procenta rozdělena rovnoměrně nebo diferencovaně, např. dle délky zaměstnání, dovedností, pracovní pozice atp.

2.4.4 Příplatky ke mzdě

Příplatky ke mzdě jsou dle D'ambrosové (2011) plněním, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za nadstandardně odvedený výkon.

Mzda za práci přesčas

Práci přesčas specifikuje zákoník práce, který také stanovuje maximální rozsah práce přesčas, a to na nejvýše 150 hodin v kalendářním roce. Stanovený rozsah práce přesčas lze překročit jen na základě dohody se zaměstnancem. Zaměstnanci přísluší za hodinu práce přesčas mzda a příplatek ve výši nejméně 25 % průměrného hodinového výdělku. Na základě dohody zaměstnance a zaměstnavatele lze místo příplatku za práci přesčas poskytnout náhradní volno v rozsahu práce konané přesčas. Náhradní volno je nutné čerpat do tří měsíců po výkonu práce přesčas, pokud se zaměstnavatel a zaměstnanec nedohodli jinak.

Mzda za práci v sobotu a neděli

Zaměstnancům za práci konanou v sobotu a neděli přísluší dosažená mzda a příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného hodinového výdělku. Příplatek náleží zaměstnancům i v případě, že sobota a neděle je pro určitou skupinu zaměstnanců obvyklým pracovním dnem.

Mzda za práci ve svátek

Zaměstnancům, kteří konají práci ve svátek, je prioritně v zákoníku práce stanoveno právo na náhradní volno. Zaměstnanci mají právo na čerpání náhradního volna v rozsahu vykonané práce. Pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem na čerpání náhradního volna nedohodne, přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku.

Mzda za noční práci

Výkon práce konaný mezi 22. a 6. hodinou je označován jako noční práce. Zaměstnanci za výkon práce v noci přísluší dosažená mzda a nejméně 10 % průměrného hodinového výdělku.

Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Zaměstnanci přísluší za výkon práce ve ztíženém pracovním prostředí dosažená mzda a příplatek ve výši nejméně 10 % stanovené základní sazby minimální mzdy, tj. 5,06 Kč za hodinu.

2.5 Zaměstnanecké benefity

Poskytování nepeněžních či peněžních forem benefitů nad rámec sjednané mzdy přispívá dle Macháčka (2010) k motivaci a zainteresovanosti zaměstnanců. Organizace vyplácením benefitů usiluje o udržení kvalifikovaných zaměstnanců. Nabízené benefity jsou také důležitým aspektem pro potencionální zaměstnance, kteří volí mezi více variantami pracovních nabídek. Vhodně nastavený systém odměňování v kombinaci se systémem zaměstnaneckých benefitů umožňuje organizaci vyšší konkurenceschopnost a možnost získání nových kvalifikovaných zaměstnanců. Zaměstnavatelé nabízejí nejčastěji tyto benefity:

- příspěvek na stravování (stravenky),
- příspěvek na zvyšování a prohlubování odborné kvalifikace,
- příspěvek na rekreaci v tuzemsku a zahraničí,
- příspěvek na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění,
- dary k životnímu jubileu,
- příspěvek na sportovní či kulturní vyžití zaměstnance,
- zakoupení výrobků organizace za cenu nižší než je cena obvyklá,
- poskytování nápojů na pracovišti,
- bezplatné využívání služebního automobilu,
- finanční podpora při neštěstí v rodině, při dlouhodobé nemoci atp.

Poskytovat benefity může organizace dvěma způsoby:

- **Fixně** – vnitřním předpisem zaměstnavatel stanoví výčet základních zaměstnaneckých benefitů s vymezením pracovních pozic zaměstnanců, kterým tyto benefity přísluší. Nevýhodou tohoto způsobu je investice zaměstnavatele do benefitů, které u zaměstnanců nevyvolají zájem.

- **Flexibilně** (cafeteria systém) – zaměstnavatel stanoví balíček benefitů a rovněž stanoví hodnotu ročních bodů jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci mohou čerpat takové benefity, které preferují. Při výběru vycházejí z přidělených bodů a z bodově ohodnoceného zaměstnaneckého benefitu. Výhodou tohoto způsobu je optimalizace preferencí jednotlivých zaměstnanců.

Zaměstnanecké benefity jsou dle Koubka (2011) jen ty benefity, které organizace poskytuje nad rámec zákona ze své vlastní iniciativy, k udržení kvalifikovaných zaměstnanců, k získání loajality pracovníků a k upevnění vztahů v organizaci.

2.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců v pravidelných intervalech je dle Tomšíka a Dudy (2001) základní složkou managementu lidských zdrojů. Fungující pravidelné hodnocení má vliv na úspěšné plnění činností v personální oblasti. Základními funkcemi hodnocení jsou funkce:

- poznávací – možnost monitorování výkonnosti zaměstnance,
- srovnávací – možnost diferenciací ocenění zaměstnanců v systému odměňování,
- regulační – možnost provádět změny v pracovních týmech operativně,
- kauzální – možnost monitorování příčin změny v jednání, následná podpora pozitivních změn a odstranění negativních dopadů,
- stimulační – podpora snahy zaměstnanců o dosažení příznivějšího hodnocení,
- výběrová – možnost věcného postupu personálního plánu.

V praxi se můžeme setkat s různými koncepcemi hodnocení, které nevyužívají stejné postupy, pravidla a principy. Systémy hodnocení je dle Pilařové (2008) možno členit na hodnocení systematické a nesystematické.

Nesystematické hodnocení je prováděno na základě aktuálních potřeb organizace, zpravidla náhodně. Hodnocení obvykle probíhá ústní formou a má neformální charakter.

Systematické hodnocení probíhá v pravidelných časových frekvencích dle stanovených postupů či předem stanovených okolností. Hodnocení je zaznamenáno

písemnou formou a je uloženo v personálním oddělení v osobní složce zaměstnance. Systematické hodnocení lze členit do tří forem:

- Hodnocení kompetencí – je realizováno v delších časových intervalech, zahrnuje hodnocení dovedností, schopností, postojů, znalostí a vlastností zaměstnance. Hodnocení kompetencí je provázáno s pevnou složkou mzdy či platu a má také vliv na další kariérní postup.
- Hodnocení výkonů – je realizováno v kratších časových intervalech, hodnotí kvalitu a množství vykonané práce. Hodnocení výkonů má dopad na pohyblivou složku mzdy nebo platu.
- Mimořádné hodnocení – je realizováno v předem stanovených situacích za využití kritérií, postupů a principů hodnocení.

2.7 Cíl hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců může dle Hroníka (2006) být zaměřeno na více cílů. Cíle hodnocení se liší dle pracovních pozic zaměstnanců a také v závislosti na personálním řízení a strategii. Nejdůležitějšími cíli hodnocení jsou:

- na základě stanovených norem a definovaných cílů monitorovat pracovní výkon v předchozím období,
- podporovat rozhodnutí v oblasti odměňování,
- vytvořit zpětnou vazbu o pracovním výkonu zaměstnance,
- stanovit potřeby v oblasti dalšího profesního rozvoje,
- umožnit zaměstnanci diskutovat o svých ambicích s nadřízeným,
- definování a specifikace postupů, pravidel a podmínek pro zajištění lepšího výkonu v budoucnu.

2.8 Kritéria hodnocení práce

Pokud chceme hodnotit pracovní výkon zaměstnance, musíme zvolit vhodná kritéria, která musí odpovídat hodnotě práce na pracovní pozici. Při stanovení kritérií je nutno specifikovat, jaký pracovní výkon je uspokojivý, potřebný či nedostatečný. Koubek (2011) uvádí nejčastěji používaná kritéria:

- Výsledky práce – kvalita a kvantita vykonané práce, zmetkovitost, kvantita zákazníků, kvantita reklamací atd.
- Pracovní chování – přístupnost přijímat úkoly, ochota pracovat na další kvalifikaci, snaha při plnění úkolů, řádné dodržování pravidel, postupů, BOZP na pracovišti atd.
- Sociální chování – schopnost kooperace, mezilidské vztahy, vztahy na pracovišti, jednání se zákazníky, investory atd.
- Dovednosti, znalosti – odborná znalost práce, praktické dovednosti, samostatnost, organizační schopnosti, loajalita, kreativita atd.

Při hodnocení výkonu zaměstnance musíme brát rovněž zřetel na faktory, které jsou nezávislé na vůli zaměstnance a ovlivňují jeho výkon, např. nevhodné zařízení a vybavení, nesrozumitelné postupy a metody řízení, nepostačující kooperace mezi spolupracovníky, nevhodně provedený výklad požadovaného pracovního výkonu atd.

2.9 Metody hodnocení pracovníků

Nejběžněji využívanými metodami dle Pilařové (2008) jsou např. metoda zařazování, párové srovnávání, nucená distribuce, hodnotící pohovor, hodnotící škály, metoda stanovení cílů, assessment centre. V praxi dochází ke kombinaci uváděných metod.

2.9.1 Metoda zařazování

Tuto metodu je vhodné používat v malém kolektivu. Principem této metody je uspořádat hodnocené zaměstnance dle specifikace kritérií od nejlepšího po nejhoršího zaměstnance. Stanovení a specifikace postupů, metod a pravidel je důležitým faktorem při spolupráci s ostatními personálními systémy.

2.9.2 Metoda párového srovnávání

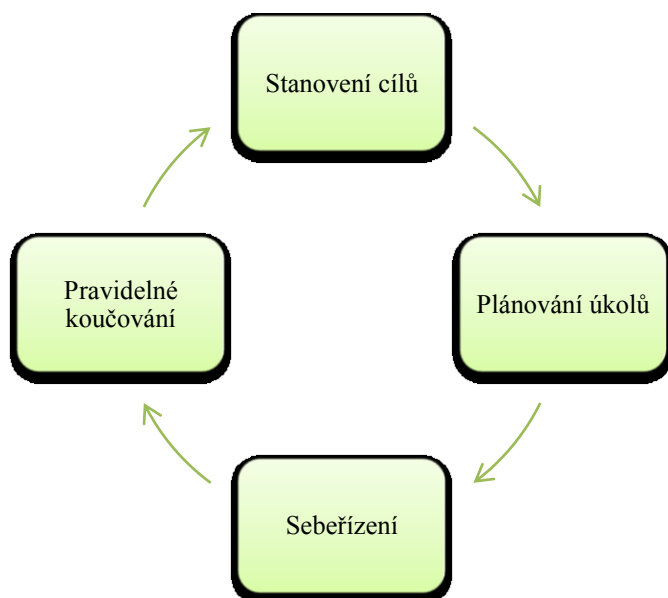
Principem této metody je hodnocení výkonu zaměstnance na základě srovnání s výkony ostatních zaměstnanců. Při srovnání udělujeme vítěznému zaměstnanci 1 bod, součtem bodů všech srovnání pak získáme pořadí hodnocených.

2.9.3 Metoda MBO

Metoda MBO je dle Hroníka (2008) metodou, která se zaměřuje na budoucnost a je mnohdy součástí hodnotícího pohovoru. Mezi prvky MBO patří:

- stanovení cílů – podstata procesu MBO,
- plánování akcí, úkolů – specifikace způsobu, jakým má být dosaženo stanovených cílů,
- sebeřízení – znalost MBO, hodnotná motivace,
- pravidelné koučování – kontrola, zpětná vazba plnění stanovených úkolů.

Obr. 2.1 Model procesu MBO



Zdroj: Hroník, 2008, s. 59

V současném pojetí je metoda MBO substituována koučováním, větší důraz je kladen na emoce. Za účelem vyhodnocení pracovních a rozvojových cílů z předešlého období a pro stanovení cílů a pracovních úkolů pro období následující se hodnotitel a hodnocený setkávají v pravidelných časových intervalech.

2.9.4 Hodnotící rozhovor

Hodnotící pohovor je dle Wagnerové (2008) stěžejním nástrojem formálního hodnocení. Principem této metody hodnocení je celistvý pohled na výkonnost zaměstnance v předchozím období. Současně musí dát příležitost hodnocenému a hodnotiteli podílet

se na harmonizaci pohledu výkonnosti a oblasti problémů. Hodnotící rozhovor by se měl zaměřit na následná období a na další rozvoj zaměstnance k plnění pracovních povinností. Hodnotící rozhovor má podobu debaty, jejímž cílem je dohoda o následném hodnocení, určení dalšího kvalifikačního rozvoje, posouzení plnění předchozích uložených úkolů a vyhodnocení zlepšení pracovního výkonu hodnoceného.

Hodnotící pohovor zpravidla vzbuzuje obavy jak u hodnotitele, tak u hodnoceného. Proto je hodnotící rozhovor nejefektivnější, pokud jsou splněny následující předpoklady:

- Zaměstnancům jsou srozumitelně představeny cíle a normy výkonu.
- Zaměstnanec byl hodnotitelem na základě pozorování hodnocen v určitém časovém úseku.
- Hodnotitel je proškolen v hodnocení zaměstnanců, hodnotí objektivně výkon zaměstnance a je kompletně na hodnocení připraven.
- Zaměstnanci se aktivně podílejí na svém hodnocení na základě definovaných cílů.

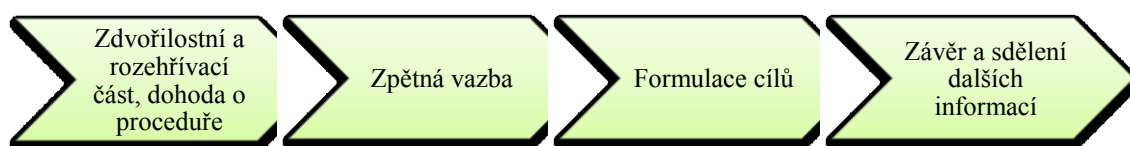
Klasické schéma hodnotícího pohovoru se skládá z těchto pasáží:

- **Vytvoření přátelské a pozitivní atmosféry** – před hodnotícím pohovorem je vhodné vysvětlit zaměstnanci systém, průběh a cíl hodnocení s dostatečným časovým předstihem tak, aby hodnocený zaměstnanec byl připraven na debatu o své výkonnosti. Hodnotitel by měl jasně uvést klady a zápory pracovních výkonů hodnoceného a také přesně definovat oblasti zlepšování.
- **Vybídnutí hodnoceného k sebehodnocení** – hodnotitel by měl vyzvat hodnoceného k popisu problémových oblastí a podání návrhu řešení problémů. V případě, že hodnocený není schopen problémovou oblast výkonu popsat, musí toto učinit hodnotitel. V rámci hodnotícího pohovoru je nutné zaměřit pozornost na pracovní výkon a chování zaměstnance.
- **Stanovení následných výkonů** – tato fáze zahrnuje specifikaci výkonnostních cílů na následující období.
- **Specifikace dalšího kvalifikačního rozvoje** – v této fázi by měl hodnocený sdělit konkrétní požadavky na školení nebo kurzy pro jeho další rozvoj.
- **Stanovení data následného hodnotícího pohovoru** – tento bod zahrnuje shrnutí hodnocení, vyplnění příslušných formulářů a stanovení data následného hodnocení.

Proces hodnocení je dle Pilařové (2008) specifikován v interní dokumentaci organizace a zahrnuje tyto náležitosti: termín hodnocení, časovou posloupnost hodnocení, vymezení hodnotitele a hodnoceného, postup při hodnocení, pořizování záznamu hodnocení, návaznost na další rozvoj zaměstnance atp.

Hroník (2008) uvádí následující fáze hodnotícího pohovoru:

Obr. 2.2 Fáze hodnotícího pohovoru



Zdroj: Hroník, 2008, s. 106

Dle Pilařové (2008) je vhodné provádět hodnocení vždy v určitých časových intervalech. U výkonných zaměstnanců uvádí cyklus hodnocení v délce měsíce nebo čtvrtletí, u osob postavených výše uvádí cyklus hodnocení delší. Délka hodnotícího pohovoru by měla být v rozmezí třicet minut až jedna hodina.

2.10 Implementace systému hodnocení zaměstnanců

Tvorba vhodného systému hodnocení je jednou z důležitých podmínek pro jeho akceptaci a následující využívání v organizaci. Hroník (2008) uvádí tyto předpoklady pro efektivní využívání systému hodnocení: podpora top managementu, podpora strategie a cílů organizace, akceptace zaměstnanců, administrativní nenáročnost, nepřetržité a pravidelné vyhodnocování, provázanost s firemními předpisy, důsledná propracovanost a harmonogram implementace změny. Je nutné počítat s tím, že zavedení efektivního systému hodnocení trvá přibližně 2–3 roky.

V prvním roce se uplatňuje pouze motivačně-hodnotící pohovor, z něhož by měla organizace dále vycházet. V druhém roce lze očekávat již konkrétní odpovědi, v této fázi se uplatňuje formulování pomocí metody MBO.

Nejčastějšími příčinami neúspěšné implementace systému hodnocení dle Pilařové (2008) jsou tyto faktory: psychologické bariéry účastníků změn a odpor

ke změnám, nesprávné načasování implementace, nesoulad cílů se strategií organizace a nevhodnost či absence personálních systémů.

2.11 Problémy při hodnocení

Pilařová (2008) uvádí, že při hodnocení se může hodnotitel i hodnocený setkat s řadou problémů. Nejčastěji mezi tyto problémy patří:

- **Hodnocený se nadhodnocuje** – během hodnotícího rozhovoru hodnocený hodnotí své výkony, spokojenost s nimi. Pokud hodnotitel neposkytuje zpětnou vazbu a nediskutuje s hodnoceným, je hodnocený přesvědčen, že jeho pracovní výkon odpovídá stanoveným cílům. Dalším důvodem nadhodnocování mohou být nesrozumitelně či nepřesně definovaná kritéria hodnocení. Třetím důvodem nadhodnocování může být neschopnost či neochota hodnoceného přiznat nekvalitní pracovní výkon.
- **Hodnocený se podhodnocuje** – příčinou podhodnocování je poskytování nepřiměřené zpětné vazby hodnotitelem, na jehož základě považuje hodnocený svůj pracovní výkon za nedostatečný. Zaměstnanci s nízkým sebevědomím mají tendenci k podhodnocování pracovního výkonu. Příčiny podhodnocování jsou shodné s příčinami nadhodnocování.
- **Hodnocený nesouhlasí s hodnotitelem** – příčinou je nevhodně zvolený způsob hodnocení a nedostatečná zpětná vazba hodnotitele. Další možnou příčinou je nemožnost plnit stanovené cíle z důvodu překážek ze strany zaměstnavatele.
- **Hodnocený má nereálné požadavky** – nereálné požadavky registrujeme při přechodu na jinou práci nebo při čerpání určité skupiny zaměstnaneckých benefitů. Dalšími příčinami nereálných požadavků jsou absence striktně stanovených pravidel v organizaci a také sebevědomí hodnoceného, který není ochoten přijmout fakt, že ve své pozici nemá nárok na čerpání benefitů.
- **Hodnocený není motivován ke změně** – k této situaci dochází, pokud manažeři včas neinformují podřízené o změnách, jejich významu, důsledcích a přínosu.
- **Hodnotitel není objektivní, významně se nepodílí na hodnocení výkonu, neumí ocenit práci hodnocených, styl řízení hodnotitele není dostatečný** – v této situaci je zásadní požádat hodnotitele o specifikaci případů, kdy nebyl pracovní výkon dostatečný a požádat hodnotitele o srovnání výkonu

se spolupracovníky, požádat o jiný způsob zadávání úkolů, stanovení nových postupů a metod při řešení problémů.

- **Hodnotitel nezná dostatečně práci hodnoceného** – v této situaci je nutné požádat hodnotitele o externího konzultanta, který pomůže vyřešit problémy, které přesahují rámec kompetencí hodnoceného.

2.12 Chyby v hodnocení

Chyby hodnotitelů vyplývají dle Wagnerové (2008) z osobních charakteristik hodnotitele, např. dosaženého vzdělání, dovedností a zkušeností, zaujatosti atp. Hodnocení je do jisté míry subjektivní proces, proto jsou chyby jeho nedílnou součástí. Pokud organizace zvolí vhodný systém hodnocení a řádně proškolí hodnotitele, je předpoklad, že chyby v hodnocení budou minimalizovány. Nadřazení hodnotitelů by měli proces hodnocení pečlivě sledovat, a pokud shledají zásadní chyby, měli by zasáhnout. Typy nejčastěji se vyskytujících hodnotitelských chyb:

- **Zaujatost, předsudky** – vztah založený na osobních vazbách může ovlivnit zásadním způsobem hodnocení pracovního výkonu. Nejtypičtějšími chybami zaujatosti jsou: první dojem, negativní nebo pozitivní haló efekt atd.
- **Chyba kontrastu** – nastává v situaci, kdy hodnotitel neporovnává pracovní výkon zaměstnance s definovanými standardy výkonu, ale s výkony ostatních zaměstnanců. A to i přesto, že se od zaměstnanců požaduje minimální plnění stanovených norem pracovního výkonu.
- **Chyba tendence** – situace nastává tehdy, pokud hodnotitel používá pro hodnocení průměru či hodnot blízko průměru.
- **Chyba přísnosti nebo mírnosti** – hodnocení zaměstnanců probíhá příliš shovívavě nebo naopak příliš přísně.

2.13 Metodologie průzkumu

Primární data z oblasti hodnocení a odměňování budou pro účely výzkumu získána metodou písemného dotazování. Dotazování je základní metoda, jejímž principem je kontakt mezi respondentem a výzkumníkem dle striktně definovaných pravidel. Dotazník reprezentuje dle Kozla (2011) sérii otázek, na něž respondent odpovídá,

popř. vybírá z nabízených variant. Dotazník představuje formu písemného řízeného rozhovoru. Ve srovnání s rozhovorem je však podstatně méně časově náročný, ekonomicky výhodný a poskytuje možnost rychlého získání vysokého počtu dat od respondentů. Dotazník lze snadno opakovat, nevyžaduje přípravu respondentů. Nevýhodou dotazníku je jeho malá návratnost a nemožnost ověření uvedených odpovědí.

Otázky v písemném dotazování musí být uvedeny jasně a srozumitelně z důvodu absence osoby podávající vysvětlení k jednotlivým nejasnostem. Otázky se musí rovněž vztahovat ke zkoumanému tématu a tvořit celek. Na začátku dotazníku jsou uváděny otázky jednoduché a srozumitelné, po nichž následují otázky složitější. Samozřejmostí je logická návaznost otázek a absence otázek intimního charakteru. Otázky osobního charakteru se umísťují na konec dotazníku.

Informační hodnotu výrazně ovlivňuje nabídka odpovědí respondenta, pokud je nutné maximalizovat informační hodnotu, využíváme otázky otevřené bez možnosti variant odpovědi, kdy respondent uvádí odpovědi dle svého osobního názoru či postoje.

Další výhodou otevřených otázek je originalita odpovědí, pružnost odpovědí s možností dalšího vysvětlení, odpovědi poskytují větší informovanost tazatele a jsou pojítkem pro kontakt mezi tazatelem a respondentem. Nevýhodou otevřených otázek je delší časová náročnost odpovědi, při písemném dotazování nemusí tazatel odpověď zaznamenat správně.

Pokud upřednostňujeme rychlost sběru a rychlost zpracování, použijeme otázky uzavřené obsahující konečný počet variant odpovědí. Výhodou uzavřených otázek je jednoduchost a rychlost označení odpovědí, respondenti ochotněji spolupracují, zaznamenané odpovědi vykazují jednotnost. Nevýhodou uzavřených otázek je omezení volby odpovědi respondenta, nevhodnou formulací mohou rovněž otázky respondentovi vnucovat názor, případně mohou respondentům připadat nudné.

Dalšími typy otázek v dotazníku jsou otázky polouzavřené, které představují kombinaci otázek uzavřených a otevřených. Respondent vybírá z navržených variant odpovědí, může však rovněž uvést svůj názor vlastními slovy na připravené místo v dotazníku. Výhoda polouzavřených otázek spočívá v jistotě, že uvedené varianty

představují vyčerpávající možnosti odpovědí. Tuto formu otázek je vhodné využít zejména v místech, kde si tazatel není jist formulací odpovědí.

Dalšími typy otázek mohou být kontaktní otázky umístěné v úvodu dotazníku, které by měly být dostatečně zajímavé a vyvolat v respondentovi zájem o spolupráci. Cílem filtračních otázek je rozdělení respondentů do skupin v závislosti na uvedené odpovědi s cílem získat konkrétní informace o dané problematice. Otázky identifikační bývají uvedeny na konci dotazníku a jejich účelem je zjištění identifikačních znaků a charakteristik respondenta. Tyto otázky zjišťují především demografické údaje, např. věk, povolání a další. Kontrolní otázky by měly ověřit pravdivost, úplnost a konzistentnost odpovědí. Je vhodné umístit je později než dotazy kontrolované. Otázky typu baterie používáme v případě, že máme v dotazníku tematicky příbuzné otázky se stejnými variantami odpovědí. Respondent vnímá tento typ otázek jako zmenšení počtu otázek, na druhé straně rizikem tohoto typu otázek může být monotónnost odpovědí. Tento typ otázek používáme k hodnocení spokojenosti respondenta.

K měření respondentových názorů a postojů slouží škály. Nejčastěji používanou škálou je škála hodnotící, kdy respondent označí jednu variantu z nabízených možností. Hodnotící škála by měla nabízet kromě extrémů i pozitivní a negativní odpovědi v přibližně stejném počtu.

Závěr dotazníku by měl být věnován poděkování za čas strávený vyplňováním dotazníku.

Vyhodnocení a analýza dat je prováděna pomocí statistických metod dle četnosti. Data jsou tříděna pomocí statistického softwaru či pomocí programu Microsoft Excel. Výstupy analýzy je vhodné interpretovat pomocí kontingenčních tabulek, frekvenčních tabulek a grafů na základě zákonů matematické statistiky.

3 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU

Výzkumné šetření představené v této bakalářské práci probíhalo ve výrobně-stavební společnosti. Pro účely bakalářské práce není úmyslně uvedeno pravé obchodní jméno společnosti.

Společnost byla založena v roce 1995. Od svého vzniku se společnost specializuje na dopravní stavby realizované v regionálním měřítku. Od roku 1997 realizuje rovněž stavby z oboru pozemního a vodního stavitelství. Společnost vlastní kamenolom, pískovnu a vyrábí široký sortiment cementových a asfaltových betonů.

Společnost dbá na nejvyšší možnou kvalitu práce a současně na maximálně šetrný přístup k životnímu prostředí. Zaměstnanci jsou rovněž v centru zájmu společnosti, a to jak jejich odborný růst, tak jejich bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Svůj pozitivní vztah k těmto skutečnostem prokazuje společnost platnými certifikáty.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je provádění staveb, jejich změn a udržování. Mezi významné klienty společnosti patří státní instituce, řada měst a obcí pečujících o veřejné komunikace a v neposlední řadě i mnoho podnikatelských subjektů. Převážná část stavebních prací je uskutečňována na území Olomouckého a Moravskoslezského kraje, v důsledku ekonomické krize ve stavebnictví se společnost účastní i dalších výběrových řízení mimo výše uvedené kraje na území celé České republiky. Společnost po vstupu na trh zaměstnávala pouze 21 osob, v současné době je ve společnosti díky úsilí vedení společnosti zaměstnáno 133 osob a předmět podnikání se značně rozšířil.

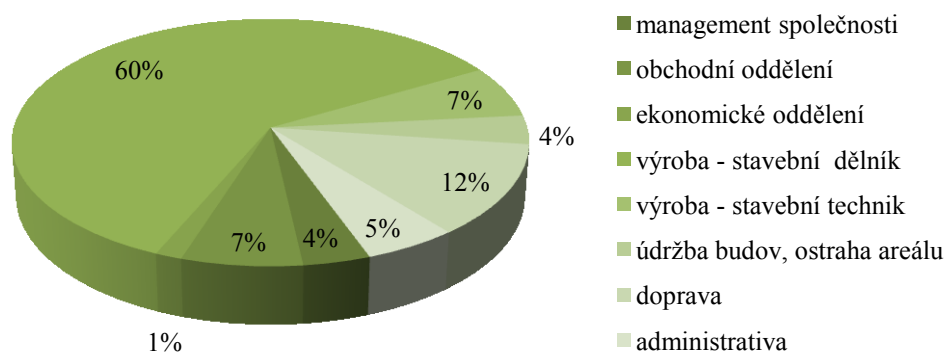
3.1 Údaje z evidence zaměstnanců

Společnost v současné době zaměstnává 5 pracovníků na vysokých manažerských pozicích, kterými jsou výkonný ředitel společnosti a obchodní a výrobní ředitelé. Ve společnosti pracuje 9 stavebních techniků, 9 zaměstnanců pracuje na pozici projektový manažer, v oddělení dopravy pracuje 1 vedoucí dopravy, 8 strojníků a 7 řidičů. V ekonomickém oddělení pracuje 1 hlavní účetní a 1 personalista. Tým

doplňuje 7 administrativních pracovníků a 5 pracovníků působících jako ostraha areálu a úklidová služba. Stavební dělníci v počtu 80 osob tvoří největší podíl zaměstnanců. Představitelé managementu pro jakost a kvalitu, EMS, BOZP jakožto i právník jsou externími zaměstnanci společnosti.

V následujících grafech jsou uvedeny údaje vztahující se k profesní struktuře zaměstnanců, věkové struktuře zaměstnanců, poměru zaměstnávaných mužů a žen a údaje o dosaženém vzdělání. Tyto informace byly čerpány z interních statistik společnosti k datu 30. 11. 2013. Graf číslo 3.1 udává profesní strukturu zaměstnanců ve společnosti.

Graf 3.1 Interní statistika společnosti ke dni 30. 11. 2013

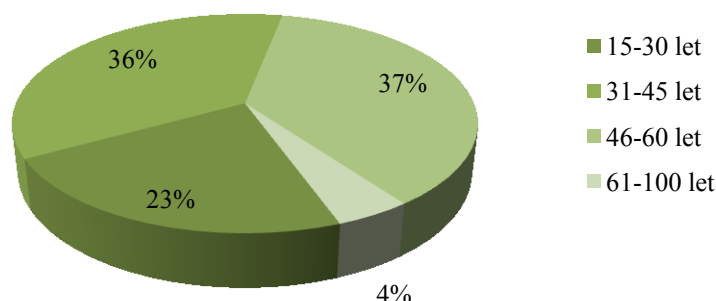


Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

Z uvedených údajů je patrné, že nejvíce jsou mezi zaměstnanci společnosti zastoupeni stavební dělníci, kteří tvoří 60,15 % všech zaměstnanců. Naopak nejnižší podíl na celkovém počtu zaměstnanců má ekonomické a personální oddělení, a to 1,51 %.

Druhý graf udává věkovou strukturu zaměstnanců ve společnosti.

Graf 3.2 Interní statistika společnosti ke dni 30. 11. 2013

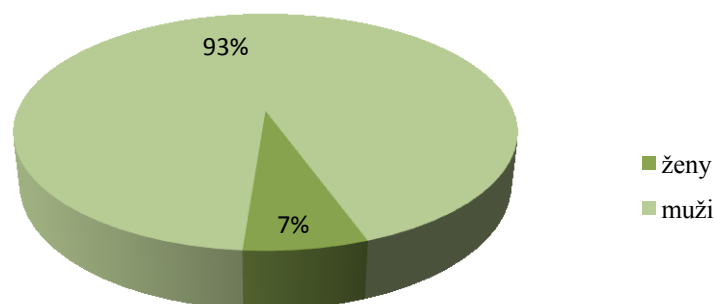


Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

Dle výše uvedených údajů lze konstatovat, že nejvíce je mezi zaměstnanci společnosti zastoupena věková kategorie 31–45 let, tedy zaměstnanci v produktivním věku. Tato kategorie tvoří 36,1 % z celkového počtu zaměstnanců. Naopak nejnižší podíl má kategorie 61–100 let, jejíž celkový podíl činí pouze 4,51 %. Nízké zastoupení pracovníků ve věkové kategorii 61–100 let je dáno fyzickou náročností prací ve stavebnictví.

Třetí graf udává poměr mužů a žen zaměstnaných v analyzované společnosti. Jelikož se jedná o stavební společnost, je logické, že podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců je opravdu zanedbatelný, činí 6,77 %. Ženy v celkovém počtu 9 jsou ve společnosti zaměstnány pouze v ekonomickém, personálním, obchodním oddělení a administrativách příslušných oddělení společnosti.

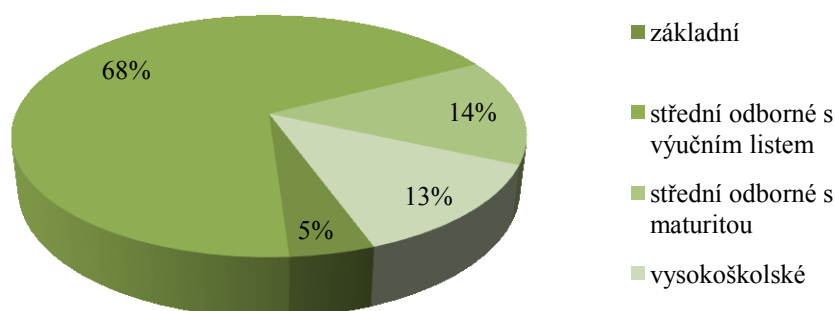
Graf 3.3 Interní statistika společnosti ke dni 30. 11. 2013



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

Čtvrtý graf vyjadřuje dosažené vzdělání zaměstnanců. Pro účely bakalářské práce jsou v grafu uvedeny počty vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců bez rozdílu dosaženého stupně vysokoškolského vzdělání.

Graf 3.4 Interní statistika společnosti ke dni 30. 11. 2013



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

Společnost klade velký důraz na kvalitu a odbornost prováděných prací, a proto zaměstnává vysoký počet pracovníků se středním vzděláním a výučním listem, kteří tvoří celkem 68,42 % z celkového počtu zaměstnanců. Počet vysokoškolsky vzdělaných pracovníků vykazuje nejnižší hodnotu, a to 12,78 %. Vysokoškolské vzdělání je vyžadováno u obchodních, výrobních ředitelů a rovněž u stavebních techniků.

3.2 Přijímání nového zaměstnance

Při přijímání nového zaměstnance pověřený zaměstnanec, ve většině případů se jedná o personalistu společnosti, seznamuje nového zaměstnance s pracovním řádem organizace, organizačním řádem, popisem pracovního místa, systémem jakosti, systémem BOZP, systémem EMS, seznamuje nového zaměstnance s normami ISO aj. Dalším nezbytným úkonem je vstupní školení nového zaměstnance, které je prováděno externím zaměstnancem společnosti. U pracovních míst, která nevyžadují vedení lidí, provádí školení již zmíněný personalista. Školení vedoucích pracovníků již provádí externí technik BOZP. Následně je pracovník seznámen s popisem pracovního místa.

3.3 Organizační struktura podniku a popis pracovních míst

Funkce a popis pracovních míst ve firmě jsou definovány výkonným ředitelem. Za aktualizaci těchto údajů jsou odpovědní výrobní ředitel, obchodní ředitel a personalista společnosti. V tabulce 5.1 jsou uvedeny funkce a stručný popis pracovních míst ve společnosti. Tabulka číslo 5.1 je uvedena v příloze č. 1.

Organizační struktura společnosti je funkční organizační strukturou s přesně vymezenými a definovanými vztahy. Kompletní organizační struktura je uvedena v příloze č. 2.

3.4 Metodika analýzy stávajícího stavu odměňování ve společnosti

V této části bakalářské práce bude popsán a analyzován stávající systém odměňování a hodnocení ve společnosti a následně budou vymezeny jeho nedostatky a přednosti.

V bakalářské práci bude použita metoda pozorování a dotazování. Výhodou pro analýzu stávajícího systému odměňování ve společnosti je znalost postupů, zadávání pracovních úkolů, výsledků pracovních úkolů, jednání vedoucích pracovníků a angažovanost zaměstnanců, což dotváří celkový pohled na systém odměňování ve společnosti.

Pro získání primárních dat spokojenosti zaměstnanců v oblasti hodnocení a odměňování byla zvolena metoda písemného dotazování pomocí dotazníku. Sestavení

dotazníku se opíralo o znalosti teorie a znalosti sekundárních dat. Vyhodnocení dat a zhodnocení postojů oslovených zaměstnanců bude provedeno pomocí programu Microsoft Excel a statistických metod. Struktura dotazníku a realizace dotazníkového průzkumu bude uvedena v kapitole 3.7.1 a 3.7.3.

3.5 Stávající systém odměňování společnosti

Základní mzda je u zaměstnanců v administrativě a na technických pozicích stanovena měsíční sazbou, u dělnických profesí hodinovou sazbou. Fixní plat zaměstnance je pravidelně hodnocen nadřazeným a dle dosahovaných výsledků upravován. Ve společnosti je zpracován vnitřní mzdový předpis, ve kterém je uveden výčet pracovních pozic a zařazení do jednoho z deseti tarifních stupňů (viz Tab. 3.1). Uvedené tarify jsou platné pro 40hodinovou týdenní pracovní dobu.

Tab. 3.1 Zařazení pracovních pozic do tarifních stupňů

Tarifní stupeň	Sazba hodinová	Sazba měsíční	Pracovní pozice
1	50,60 Kč		Úklidová služba, ostraha areálu
2	60,00 Kč		Pomocný stavební dělník
3	65,00 Kč		Řidič
4	70,00 Kč		Stavební dělník
5	75,00 Kč		Strojník
6	80,00 Kč		Odborný stavební dělník
7		13.000 Kč	Asistentka jednatele společnosti
8		15.000 Kč	Administrativní pracovníci
9		20.000–25.000 Kč	Projektový manažer, personalista, vedoucí dopravy a mechanizace
10		26.000–35.000 Kč	Stavební technik, ekonom

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

Dále bude popsán dosavadní systém odměňování dle jednotlivých pracovních pozic v analyzované společnosti. Pro větší přehlednost byly pracovní pozice odměňované shodným způsobem uspořádány do pěti skupin:

1. skupina – úklidová služba a ostraha areálu,

2. skupina – stavební dělník, pomocný stavební dělník, odborný stavební dělník řidič, strojník,
3. skupina – stavební technik, projektový manažer, ekonom společnosti, personalista společnosti,
4. skupina – asistentka výkonného ředitele, vedoucí dopravy, asistentka dopravy, administrativa obchodního oddělení,
5. skupina – výrobní ředitel, obchodní ředitel.

3.5.1 Odměňování zaměstnanců zařazených do 1. skupiny

Hlavní složku mzdy tvoří základní mzda. K této základní mzdě dále náleží prémie ve výši až 30 % základní mzdy. Tyto prémie navrhuje přímý nadřízený na základě splněných pracovních povinností zaměstnance. Dále jsou zaměstnancům vypláceny příplatky za práci přesčas, příplatky za sobotu, neděli a příplatky za práci ve svátek. Ostraze areálu přísluší příplatek za noční práci, tj. za práci konanou v době od 22 hod. do 6 hod. ve výši 10 % průměrného výdělku.

3.5.2 Odměňování zaměstnanců zařazených do 2. skupiny

Pracovníci zařazení do skupiny 2 jsou odměňováni hodinovou mzdou. Další složku mzdy tvoří prémie, které navrhuje přímý nadřízený po konzultaci s výrobním ředitelem. Tato složka může činit až 30 % základní mzdy. Zaměstnancům jsou vypláceny příplatky za práci přesčas, práci v sobotu a neděli. Při práci ve svátek je upřednostňováno čerpání náhradního volna, které může zaměstnanec čerpat do 3 měsíců od jeho vzniku.

3.5.3 Odměňování zaměstnanců zařazených do 3. skupiny

Hlavní složku mzdy tvoří základní mzda. K této základní mzdě náleží měsíční nenárokovatelná prémie, která může být krácena v důsledku nepříznivých pracovních výsledků. Výše základní mzdy a měsíční nenárokovatelné prémie je stanovena mzdovým výměrem. Dále zaměstnanci náleží osobní ohodnocení dle ekonomických výsledků společnosti. Toto osobní ohodnocení navrhuje přímý nadřízený ve spolupráci s výkonným ředitelem.

3.5.4 Odměňování zaměstnanců zařazených do 4. skupiny

Odměnu zaměstnanců zařazených do této skupiny tvoří základní mzda bez nárokovatelné měsíční prémie. Dále náleží zaměstnanci osobní ohodnocení dle ekonomických výsledků společnosti, které navrhuje výrobní ředitel ve spolupráci s obchodním ředitelem.

3.5.5 Odměňování zaměstnanců zařazených do 5. skupiny

Výrobní a obchodní ředitel patří spolu s výkonným ředitelem k managementu společnosti. Z tohoto důvodu nejsou odměňováni jako řadoví zaměstnanci. Jejich základní mzda je stanovena manažerskou smlouvou nikoli mzdovým výměrem jako u ostatních zaměstnanců. Pro jednotlivá kalendářní období jsou vypracovány plány požadavků s uvedenými úkoly a odměnami za splnění těchto úkolů. Po uplynutí určitého období (většinou pololetí) jsou zadané úkoly hodnoceny a vyplaceny příslušné částky za splnění těchto úkolů.

3.5.6 Benefity poskytované podnikem

Zaměstnanecké benefity jsou velmi významným motivačním faktorem ve společnosti. Jedná se o nadstandard, který poskytuje vedení společnosti vybraným skupinám zaměstnanců. Ve většině případů jsou vázány na výkon pracovní pozice. Benefity včetně určení čerpání příslušnými zaměstnanci jsou uvedeny v tabulce 3.2.

Tab. 3.2 Interní materiály společnosti

Benefit	Zaměstnanci oprávnění čerpat benefity
Služební automobil	Stavební technik, vedoucí dopravy a mechanizace, projektový manažer, obchodní a výrobní ředitel
Příspěvek na stravování	Personalista, ekonom společnosti, obchodní ředitel, výrobní ředitel, administrativy příslušných oddělení, asistentka jednatele
Příspěvek na vzdělávání	Poskytován individuálně dle žádosti zaměstnance
Mobilní telefon	Stavební technik, vedoucí dopravy a mechanizace, projektový manažer, obchodní a výrobní ředitel
Služební notebook	Stavební technik, obchodní ředitel, projektový manažer
Příspěvek na rekreaci	Poskytován individuálně dle dosahovaných výsledků

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

Skupinou čerpající nejvyšší počet benefitů jsou stavební technici. Z poskytovaných benefitů čerpají hned tři z šesti nabízených. Každoročně management společnosti na základě ekonomických rozborů zakázek provádí výběr deseti nejlepších pracovníků a tito jsou odměněni příspěvkem na rekreaci. Zaměstnanci na ostatních pracovních pozicích čerpají benefity pouze v omezené míře, u každé pracovní pozice je toto čerpání striktně vymezeno.

3.6 Stávající systém hodnocení ve společnosti

Technicko-hospodářští pracovníci společnosti jsou hodnoceni přímým nadřízeným průběžně, ale spíše neformálně. Hodnocení probíhá pouze 1x ročně, kdy zaměstnanci za dobře odvedenou práci obdrží prémii. Hodnotící pohovor v rámci formálního hodnocení probíhá zpravidla 1x ročně. Pohovory vede výkonný ředitel ve spolupráci s přímým nadřízeným zaměstnancem. Výstupy těchto pohovorů nejsou jen prémie, ale často i nehmotné odměny ve formě pochvaly za dobře odvedenou práci. Výsledky hodnotících pohovorů jsou známy jen přímým nadřízeným a neexistuje pro ně písemná forma.

Výrobní pracovníci jsou hodnoceni průběžně svým přímým nadřízeným dle vykonané práce. Hodnotící pohovory a intervaly hodnocení jsou plně v kompetenci přímých nadřízených. Výsledky těchto pohovorů taktéž nejsou zaznamenány písemnou formou.

3.7 Dotazníkové šetření – názory zaměstnanců na systém hodnocení

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou oslovení pracovníci spokojeni s hodnocením ve společnosti, zda se jim systém odměňování a hodnocení jeví jako spravedlivý a zda jej respektují.

3.7.1 Struktura dotazníku

Dotazník je složen ze 14 otázek, z nichž 4 otázky jsou uzavřené, u nichž měli respondenti označit pouze jednu odpověď, a 5 otázek je škálových, u nichž měli respondenti označit možnost, která nejlépe vystihuje jejich názor. Filtrační otázka umožnila rozdělit respondenty do skupin. Jedna otázka je otevřená s možností uvedení vlastního názoru pro vylepšení nebo uvedení změn v současném stavu hodnocení a odměňování. U dvou polootevřených otázek mohli respondenti z nabízených alternativ označit libovolný počet nebo uvést alternativu, která nebyla uvedena ve výčtu možností. Dotazník doplňuje jedna otázka typu baterie, u níž respondenti přiřazovali uvedeným možnostem hodnotu, kterou jim přiřazují. Kompletní znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 3.

3.7.2 Respondenti

Pro účely dotazníkového šetření byli osloveni všichni zaměstnanci pracující na různých pracovních pozicích, vyjma managementu. Cílem bylo dosažení maximální objektivity v hodnocení odměňování na jednotlivých pozicích. Pro přehlednost jsou zaměstnanci rozděleni na čtyři skupiny, a to na THP pracovníky, řidiče a strojníky, ostrahu a úklid a pracovníky výroby. Tyto skupiny představovaly základní soubor respondentů. Z celkového počtu 127 dotazníků bylo vráceno zpět 81 řádně vyplněných dotazníků, návratnost tedy činí 63,8 %.

3.7.3 Realizace dotazníkového šetření

Dotazníky byly předávány personálním oddělením všem zaměstnancům v období od 16. 12. 2013 do 13. 1. 2014. V rámci šetření byli zaměstnanci požádáni o vyplnění dotazníku a jeho navrácení v termínu stanoveném pro vyhodnocení dotazníků dle časového harmonogramu.

3.7.4 Časový harmonogram prací na průzkumu včetně rozpisu činností

Časový harmonogram průzkumu v analyzované společnosti byl sestaven v kooperaci s personálním oddělením tak, aby bylo možno získaná data zpracovat v požadovaných termínech.

Tab. 3.3 Časový harmonogram prací na průzkumu

	od 18. 11. 2013	od 25. 11. 2013	od 2. 12. 2013	od 9. 12. 2013	od 16. 12. 2013	od 6. 1. 2014	od 13. 1. 2014	od 20. 1. 2014	od 27. 1. 2014	od 3. 2. 2014	od 10. 2. 2014	od 17. 2. 2014
Činnosti/týdny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Přípravná fáze												
Předvýzkum												
Terénní šetření												
Stat. zpracování dat												
Analýza dat												
Interpretace výsledků												

Zdroj: vlastní návrh postupu prací

Jednotlivé fáze výzkumného šetření:

Přípravná fáze – v přípravné fázi bylo diskutováno o podobě dotazníku, byly upřesněny požadavky na dotazník. Součástí tvorby dotazníku byla specifikace otázek a definování cíle dotazníkového šetření.

Předvýzkum – tato fáze sloužila k testování dotazníku, zejména se zabývala srozumitelností, logičností otázek a také mapovala časovou náročnost odpovědí respondentů. Předvýzkum byl realizován předložením dotazníku čtyřem zaměstnancům, pomocí kterých byla ověřena srozumitelnost dotazníku, a následně byly odstraněny chyby.

Terénní šetření – nástrojem sběru dat byla metoda písemného dotazování. Dotazování bylo prováděno pomocí sestaveného dotazníku. Dotazování bylo naplánováno na období od 16. 12. 2013 do 13. 1. 2014.

Statistické zpracování dat – po shromáždění potřebného množství dat proběhla kontrola všech dotazníků. V případě, že respondent nevyplnil řádně dotazník, byl tento dotazník z šetření vyřazen.

Následně bylo provedeno **třídění** dle hlavního znaku, tedy pracovní pozice. Získaná data byla dále zpracována pomocí výpočetní techniky a programu MS Excel.

Metody analýzy dat: primární data získaná dotazníkovým šetřením byla podrobena analýze pomocí kvantitativních metod. Nejčastěji byly zjišťovány četnosti (absolutní a relativní). Jako hlavní třídící znak byla použita pracovní pozice.

3.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit k analýze spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a hodnocením. Současně budou vymezeny oblasti, v nichž zaměstnanci vnímají nedostatky.

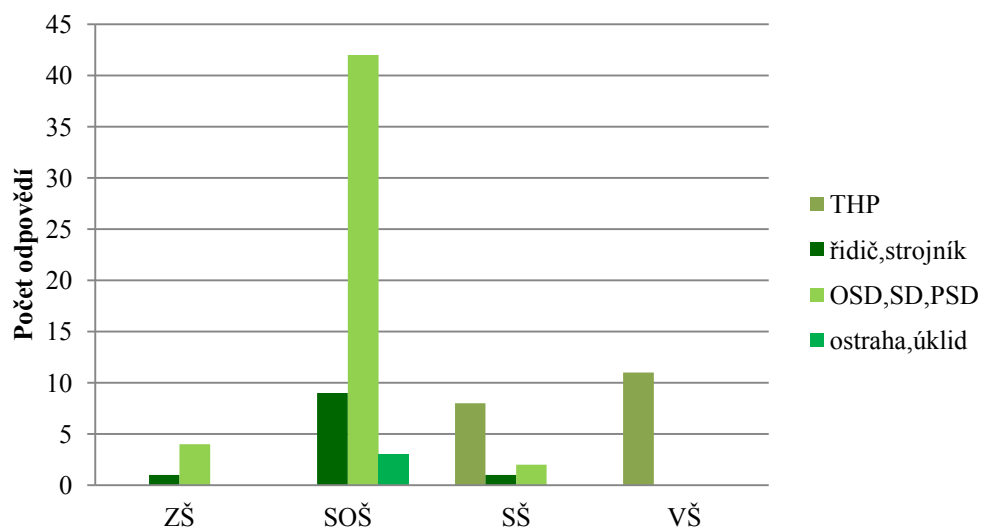
Výsledky otázek jsou zpracovány jednak ve formě tabulek, v nichž byly odpovědím přiřazeny absolutní a relativní četnosti, a formou grafů, znázorňujících odpovědi procentuálně či početně.

V záhlaví tabulek jsou jednotlivým odpovědím přiděleny římské číslice, a to následovně:

I. – Ano, **II.** – Spíše ano, **III.** Spíše ne, **IV.** Ne

Otázky č. 1, 2, 3 a 4 graficky znázorňují vzdělání, věkovou strukturu, pracovní pozici a délku zaměstnání u společnosti. Respondenti u těchto otázek mohli označit jen jednu odpověď dle nabízených variant.

Graf 3.5 Vzdělání respondentů dle pracovních pozic

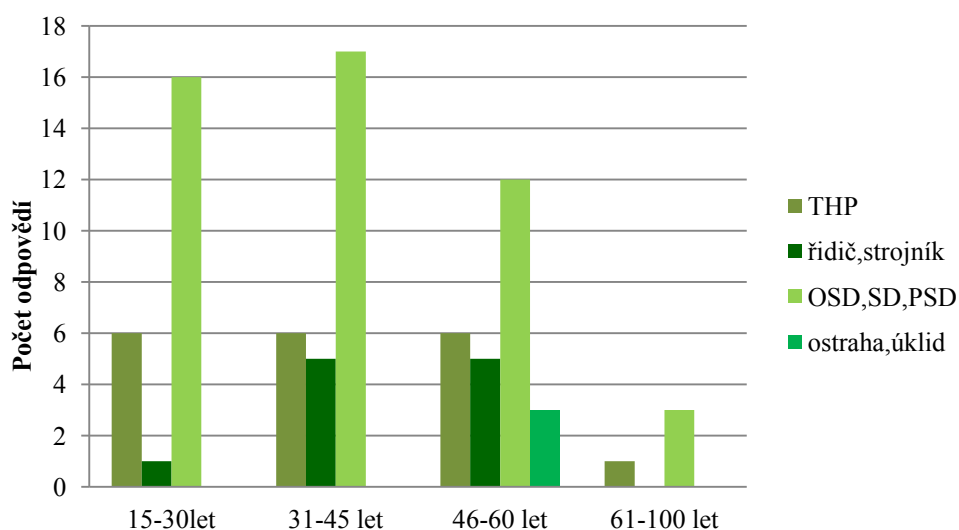


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Legenda ke zkratkám uvedeným v grafech: THP – technicko-hospodářský pracovník, OSD – odborný stavební dělník, SD – stavební dělník, PSD – pomocný stavební dělník.

Do dotazníkového šetření byli zapojeni zaměstnanci s různým stupněm dosaženého vzdělání. Nejpočetnější skupinou (48 osob) jsou zaměstnanci se středním odborným vzděláním a výučním listem. Společnost klade důraz na odbornost svých zaměstnanců, proto je tento výsledek logický.

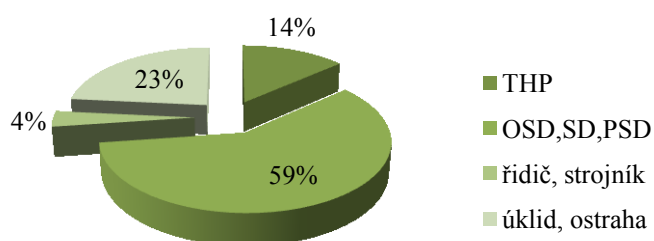
Graf 3.6 Věková kategorie respondentů dle pracovních pozic



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů oslovených v rámci výzkumu spadá do věkových kategorií 15–30 let a 31–45 let. Tyto kategorie jsou hojně zastoupeny z důvodu fyzicky velmi náročné práce a z důvodu odborných znalostí.

Graf 3.7 Rozdělení zaměstnanců dle pracovních pozic



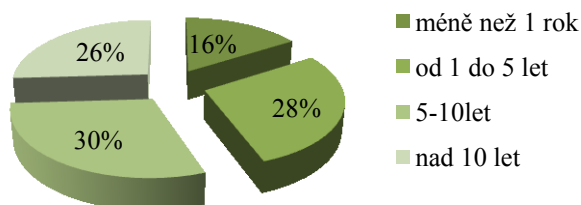
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Zaměstnanci byli rozděleni do čtyř skupin dle pracovních pozic. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobně-stavební společnost, představují pochopitelně největší procento výrobní pracovníci, a to 59 %.

Graf 3.8 uvádí délku pracovního poměru respondentů ve společnosti. Dle procentuálního zastoupení délky zaměstnání jednotlivých respondentů je možno považovat analyzovaná data za velmi objektivní. Objektivitu lze spatřit v tom, že zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 10 let jsou ke společnosti loajální, mají

přehled o vývoji svých mezd a dokážou své zkušenosti a schopnosti zhodnotit vůči nastavenému systému odměňování i konkurenci. Důležité jsou i poznatky zaměstnanců pracujících u společnosti méně než jeden rok, povětšinou se jedná o zaměstnance přicházející od konkurence nebo nové absolventy z odborných škol.

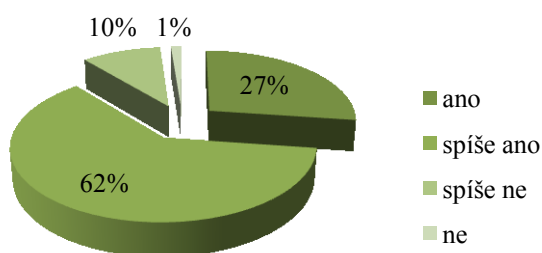
Graf 3.8 Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Otázka č. 5 byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování ve společnosti. U této otázky bylo možno označit jen jednu odpověď ze čtyř nabízených variant – ano, spíše ano, spíše ne a ne.

Graf 3.9 Spokojenost zaměstnanců s odměňováním

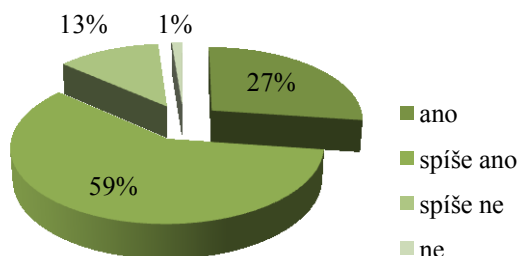


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z grafu vyplývá, že 62 % všech zaměstnanců, účastníků se dotazníkového šetření, je se stávajícím systémem odměňování spíše spokojeno a 27 % je spokojeno. Pouze 1 % zaměstnanců uvedlo, že je se stávajícím systémem odměňování nespokojeno. Vzhledem k tomu, že se jedná jen o mizivé procento, nemusí společnost hledat příčiny v nastaveném systému odměňování.

Otázka č. 6 byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s výší mzdy. Respondenti mohli označit jen jednu odpověď ze čtyř nabízených variant – ano, spíše ano, spíše ne a ne.

Graf 3.10 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy

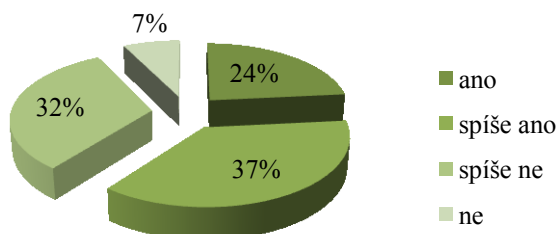


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Dle odpovědí na tuto otázku je 59 % všech respondentů spíše spokojeno s výší mzdy a 27 % je spokojeno, což svědčí o dobře nastaveném systému odměňování. Spíše nespokojeno s výší mzdy je 13 % z dotázaných respondentů. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci pracují ve skupinách pod vedením různých nadřízených, je pravděpodobné, že je nespokojenost způsobena přístupem jednotlivých vedoucích pracovníků k systému odměňování a hodnocení a důrazem kladeným na různé priority.

Otázka č. 7 byla zaměřena na motivaci zaměstnanců ve společnosti. Respondenti mohli opět označit pouze jednu odpověď, výběr odpovědi a variantní škála byla shodná s otázkami č. 5 a 6.

Graf 3.11 Spokojenost zaměstnanců s motivací

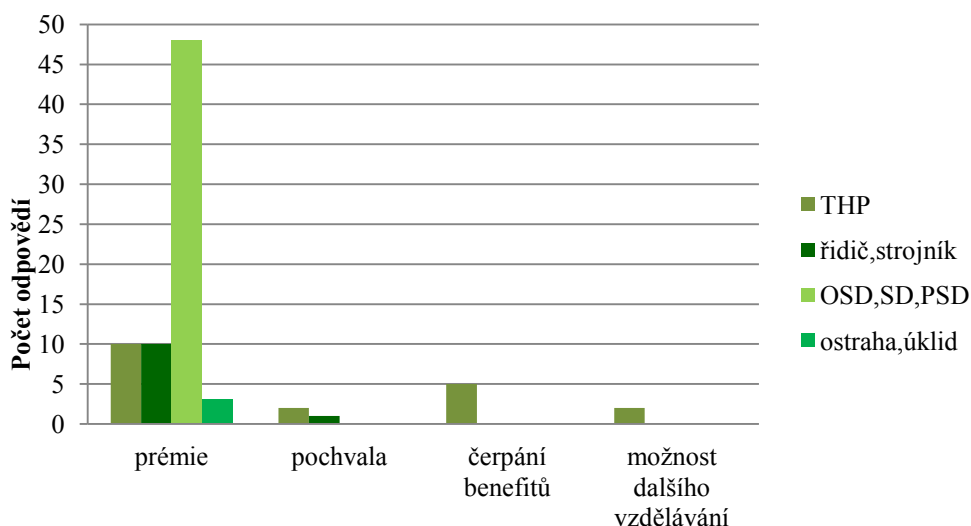


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Dle analýzy je 60,5 % všech oslovených respondentů spokojeno či spíše spokojeno s motivací nadřízenými i vedoucími pracovníky. Více než třetina zaměstnanců, celkem 39,5 % z celkově oslovených, je spíše nespokojena či nespokojena s motivací ve společnosti. Zajímavý je poměr odpovědí u profesí stavebních dělníků – 19 respondentů odpovědělo na otázku spíše ano a stejný počet respondentů odpověděl na otázku spíše ne. Rozborem interních materiálů společnosti bylo zjištěno, že mezi jednotlivými stavebními četami opravdu existují rozdíly v odměňování. Tyto rozdíly plynou z hodnocení a priorit jednotlivých nadřízených.

Otázka č. 8 nabídla respondentům pět variant motivačních faktorů, kterým dle jejich názoru přiřadí nejvyšší váhu.

Graf 3.12 Motivační faktory



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V grafu jsou oproti možnostem odpovědí v dotazníku uvedeny jen čtyři motivační faktory, pátý motivační faktor uvedený v dotazníku nebyl zaměstnanci zvolen, tudíž v grafu nefiguruje. U výrobních pracovníků jednoznačně převažuje jako motivační faktor peněžní plnění, respektive prémie. THP pracovníci kromě prémie kvitují i další motivační faktory, zejména čerpání různých benefitů a možnost dalšího vzdělávání.

Otázkou č. 9 byly zjišťovány hlavní důvody pro docházku do zaměstnání. Respondenti uváděli u každé varianty počet bodů na stupnici od jedné do pěti, kde jeden

bod znamená nejnižší hodnotu a pět bodů hodnotu nejvyšší. Nejpodstatnější pro analýzu je četnost hodnoty s číslem pět.

Tab. 3.4 Důvody docházky do zaměstnání

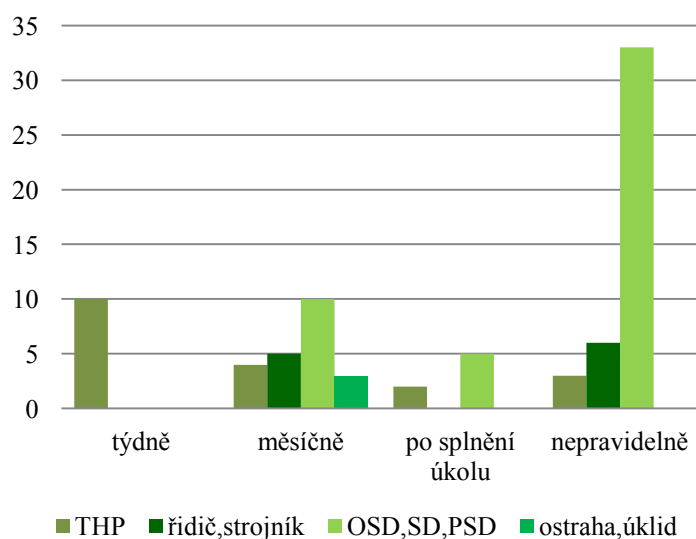
Otázka č. 5 Hlavní důvod docházky do zaměstnání	body					CELKEM
	1	2	3	4	5	
Seberealizace	8	11	20	24	18	81
Naučit se něco nového	4	8	14	20	35	81
Finanční důvody	0	0	0	10	71	81
Zajištění životní úrovně	0	0	3	10	68	81
Nemám nic lepšího na práci	71	9	1	0	0	81

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z odpovědí na otázku lze odvodit, že hlavním motivem pro výkon práce jsou finanční důvody a zajištění stávající životní úrovně. Tyto možnosti označila drtivá většina z dotázaných. Naopak nejmenší hodnotu získala možnost docházky do zaměstnání z důvodu „nemám nic lepšího na práci“.

Otázka č. 10 měla zjistit, zda hodnocení odvedené práce nadřízeným probíhá v určitých časových intervalech nebo po ukončení přiděleného úkolu, či se děje náhodně na základě různých podnětů a vlivů. Respondenti měli možnost vybírat ze 4 nabízených variant, a to – týdně, měsíčně, po splnění úkolu a nepravidelně.

Graf 3.13 Frekvence hodnocení



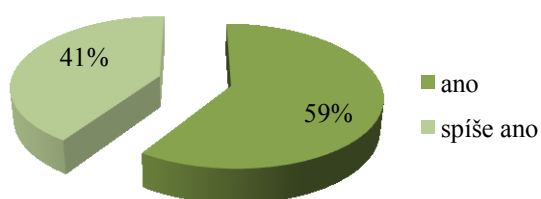
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Většina THP pracovníků uváděla týdenní hodnocení nadřízeným. Tato odpověď má své opodstatnění v pravidelně konaných poradách jednotlivých oddělení, které vede jejich přímý nadřízený. Pravidelně konané porady mají rozdílné časové intervaly, které dle svých potřeb určují přímí nadřízení.

Vysoký počet respondentů uvedl, že je hodnocen svým nadřízeným nepravidelně, což je do jisté míry dáno benevolencí vedení společnosti. Management společnosti nevyžaduje pravidelné hodnocení pracovníků. Pokud hodnocení probíhá, není o něm vyhotoven žádný zápis a neexistuje zde zpětná kontrola.

Otázka č. 11 se zabývala osobním pohledem zaměstnance na jeho přínos společnosti. Opět zde mohli respondenti uvést jednu ze 4 možných variant, a to – ano, spíše ano, spíše ne, ne.

Graf 3.14 Přínos zaměstnance pro společnost

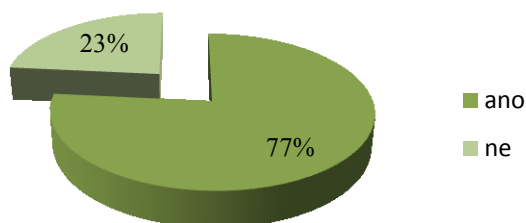


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Na otázku týkající se přínosu vlastní osoby pro společnost všichni oslovení respondenti odpověděli spíše ano či ano. Na otázku nebyla zaznamenána ani jedna negativní odpověď. Z odpovědí na tuto otázku lze vyvodit, že zaměstnanci se cítí pro společnost potřebnými a jsou si vědomi svých odborných znalostí a zkušeností, které vedou ku prospěchu společnosti.

Otázka č. 12 byla zaměřena na možnost čerpání benefitů ve společnosti. Tato otázka byla filtrační. Respondenti měli ze dvou nabízených variant označit jednu odpověď. Z interních dat je patrné, že benefity čerpá pouze vybraná skupina zaměstnanců působících pouze na pozicích THP pracovníků. Pracovníci výroby jsou o možnost čerpání jakýchkoli benefitů ochuzeni, což dokazuje i následné grafické zpracování odpovědí.

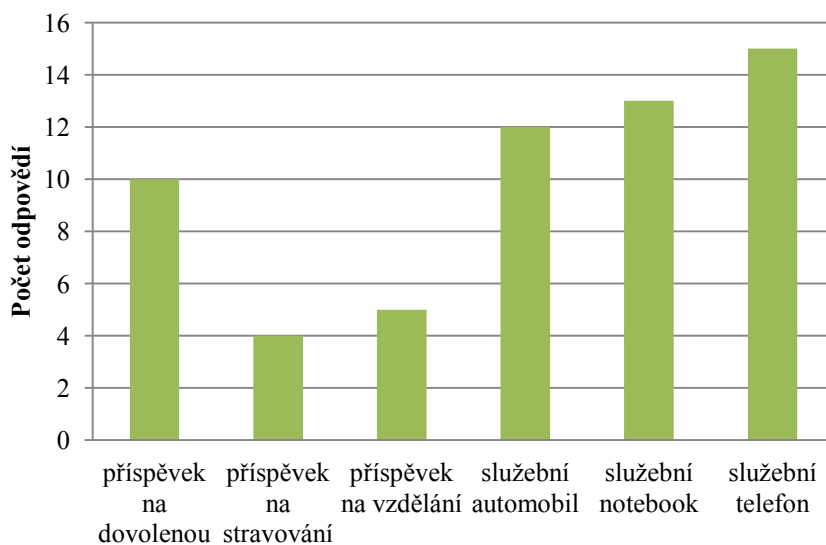
Graf 3.15 Čerpání benefitů



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Otázka č. 13 byla určena pouze pro respondenty, kteří čerpají benefity ve společnosti. Respondenti měli z devíti nabízených variant označit všechny možnosti, které se týkají jejich osoby. V grafickém zpracování jsou uvedeny pouze benefity, u nichž byla zaznamenána alespoň jedna odpověď.

Graf 3.16 Benefity



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Jak již bylo v analýze předchozí otázky uvedeno, čerpání benefitů se vztahuje pouze na úzký okruh zaměstnanců. Této skupině jsou poskytovány benefity uvedené v grafu 3.16. V době ekonomické recese ve stavebnictví je kladně hodnoceno vyplácení příspěvku na rekreaci a příspěvek na vzdělávání. Z interních zdrojů společnosti vyplývá,

že tyto benefity jsou mezi zaměstnanci hodnoceny velmi kladně. Jde o nadstandardní hodnocení vysoce náročné práce.

Závěrečná otázka č. 14 byla otázkou otevřenou. Bylo předpokládáno, že na tuto otázku nebude uvedena žádná reakce. Přesto se však objevily návrhy na zlepšení v odměňování a hodnocení ve společnosti. Respondenti uváděli, že by přivítali možnost používání služebního telefonu, možnost příspěvku na stravování či příspěvek na další vzdělávání. Nutno podotknout, že odpovědi na tuto otázku byly zaznamenány respondenty, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni méně než jeden rok. Lze tedy předpokládat, že navrhované benefity čerpali u konkurence a považují je za motivační. Dalším významným motivačním faktorem byla možnost získání nového, lepšího a kvalitnějšího strojového vybavení.

4 NÁVRHY, DOPORUČENÍ A ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Společnost byla vybudována jako malý podnik s pečlivě nastaveným systémem odměňování. Za dobu existence došlo k významným změnám v této oblasti, nicméně stále existují některé úseky v oblasti odměňování, které lze považovat za nedostačující a je potřeba jim věnovat náležitou pozornost. Návrhy a doporučení se opírají o znalost systému v podniku a vycházejí rovněž z dotazníkového šetření.

4.1 Systém odměňování

Na základě provedeného průzkumu bylo zjištěno, že 89 % zaměstnanců je se stávajícím systémem odměňování spokojeno a 86 % zaměstnanců je spokojeno i s výší své mzdy. S motivací je spokojeno 61 % zaměstnanců, což tvoří dvě třetiny oslovených. Mezi motivačními faktory převažuje peněžité plnění, a to prémie.

Doporučuji zařadit do systému odměňování nové motivační faktory, jako např. možnost úhrady dalšího vzdělávání nebo odborných kurzů. Dalším motivačním faktorem je i možnost získání nového, kvalitního strojního zařízení či prostředků, ať již pro jednotlivce, či pracovní skupiny.

4.2 Systém hodnocení

Na základě analýzy odpovědí otázky č. 10 lze konstatovat, že systém hodnocení není správně nastaven, o čemž svědčí různorodé odpovědi respondentů dle pracovních pozic. Většina respondentů uvádí nepravdivé hodnocení. Z interních zdrojů společnosti vyplývá, že formální hodnocení probíhá jednou ročně pouze u THP pracovníků bez písemného záznamu. U ostatních pracovníků probíhá hodnocení plně v kompetenci přímého nadřízeného, taktéž bez písemného dokladování. Jelikož zde není jakákoli kontrola či záznam o provedení hodnocení, je možné, že formální hodnocení na jednotlivých úsecích neprobíhá vůbec.

Z důvodu absence hodnotícího formuláře ve společnosti **jsem navrhla a písemně zpracovala** formulář čtvrtletního hodnocení pro pozice výrobních pracovníků a THP,

v němž jsou zakomponována kritéria pro hodnocení práce a další výkon a rozvoj zaměstnanců. Tyto formuláře jsou uvedeny v přílohách č. 5 a 6.

Doporučuji hodnotit skupiny zaměstnanců dle vypracovaného časového harmonogramu zpracovaného pro rok 2014. Hodnocením zaměstnanců je vhodné pověřit přímého nadřízeného, který bude provádět záznamy o hodnocení do formuláře čtvrtletního hodnocení zaměstnance. Schválením hodnotícího pohovoru by měl být pověřen výrobní ředitel, který bude oprávněn zasahovat do celkového výsledku hodnocení. Pořízené záznamy je vhodné zakládat do osobních spisů zaměstnanců v personálním oddělení.

Tab. 4.1 Návrh časového harmonogramu hodnotících pohovorů dle jednotlivých pozic

pracovní pozice	počet	nadřízený	termín hodnocení pro rok 2014				čas pohovoru
			I. Q.	II. Q.	III. Q.	IV. Q.	
OSD, SD, PSD	80	stavební technici	21.3.	20.6.	26.9.	18.12.	14,00-16,20
			28.3.	27.6.	3.10.	19.12.	14,00-16,20
řidič, strojník	15	technik - vedoucí dopravy	21.3.	20.6.	26.9.	18.12.	14,00-16,20
			28.3.	27.6.	3.10.	19.12.	14,00-16,20
projektový manažer	10	obchodní ředitel	21.3.	20.6.	26.9.	18.12.	8,00-9,40
			28.3.	27.6.	3.10.	19.12.	8,00-9,40
ekonom, personalista	2	výkonný ředitel	21.3.	20.6.	26.9.	18.12.	8,00-8,40
administrativa	7	výkonný ředitel	28.3.	27.6.	3.10.	19.12.	8,00-10,20
ostraha areálu+úklid	5	asistentka jednatele	28.3.	27.6.	3.10.	19.12.	13,00-14,40
stavební technik	9	výrobní ředitel	28.3.	27.6.	3.10.	19.12.	9,00-12,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě potřeb společnosti

V návrhu časového harmonogramu je doporučeno realizovat hodnotící pohovor se zaměstnanci vždy ke konci kalendářního čtvrtletí. V návrhu jsou uvedena konkrétní data hodnocení včetně časového rozpětí. Doporučená délka hodnotícího pohovoru je stanovena na 20 minut. U dvou nejpočetnějších skupin hodnocených zaměstnanců (stavební dělníci, řidiči a strojníci) jsou vymezeny časy hodnotících pohovorů na konci pracovního týdne v odpoledních hodinách tak, aby nezasahovaly do doby nejvyšší vytíženosti těchto skupin zaměstnanců.

Přínosem hodnocení bude jasné vymezení nedostatků a předností pracovníka, evidence jeho pracovní morálky, odborných znalostí a zkušeností, kontrola uložených úkolů nadřízeným, doporučení kariérního postupu, dalšího vzdělávání a v neposlední řadě evidence výkonů pracovníka v průběhu celé délky pracovního poměru.

Změna v systému hodnocení s sebou může přinést riziko odporu k jakýmkoli změnám dotčených osob, proto je nutné minimalizovat psychologické bariéry všech zúčastněných. Je potřeba zaměstnance informovat o nutnosti zavést jednotný systém hodnocení, vymežit důvody, které k této změně vedou, seznámit pracovníky s vizí a strategií, povinnostmi vyplývajících z této změny a také podat informaci o tom, jaký přínos implementovaná změna společnosti poskytne. Současně doporučuji stanovit tým prosazující změny, který bude mít dostatečné pravomoci a schopnosti k realizaci vytyčených změn. Tyto informace doporučuji předat zaměstnancům prostřednictvím porad s přímým nadřízeným či výkonným ředitelem, popř. personalistou.

4.3 Benefits

Analýzou bylo zjištěno, že možnost čerpání benefitů ve společnosti je jen pro úzký okruh zaměstnanců. Proto by bylo vhodné zavést benefity rovněž pro výrobní pracovníky, a to např. možnost používání služebního telefonu nebo zavedení příspěvku na dopravu do zaměstnání (společnost je situována do průmyslové zóny mimo město). V souvislosti s blížícím se významným výročím založení společnosti navrhuji ocenit zaměstnance pracující ve společnosti od jejího počátku.

Jako nejméně nákladný a snadno realizovatelný benefit se jeví používání mobilního telefonu. Doporučuji pro vybrané zaměstnance pracující na pozici odborný stavební dělník a stavební dělník zavést výše uvedený benefit. Vybranými zaměstnanci bude čtrnáct osob ze sedmi stavebních čet tak, aby každá stavební četa měla při výkonu práce vždy alespoň jeden služební telefon k dispozici pro komunikaci s nadřízeným, popř. dodavateli.

Předběžné náklady na pořízení mobilních přístrojů včetně SIM karet:

Počet telefonních přístrojů	14
Počet SIM karet	14
Pořizovací cena přístroje	177 Kč
Pořizovací cena SIM karet	0 Kč
Náklady na pořízení přístrojů	2 478 Kč

Při výběru telefonních přístrojů bylo vycházeno ze znalostí požadavků na telefonní přístroje v analyzované společnosti. Do kalkulace byly uvedeny konkrétní telefonní

přístroje Vodafone Smart II, jejichž obrázek je uveden v příloze č. 7. Tento typ telefonu je ve společnosti využíván na pozici projektového manažera, a tudíž jsou známy jeho vlastnosti. Pro potřeby stavebních dělníků je tento přístroj dostačující, bude využíván především k volání a občasnému využívání fotoaparátu k dokumentaci prováděných staveb. Následující tabulky uvádí předběžné náklady na zavedení benefitu.

Tab. 4.2 Předběžné náklady na volání

Náklady na volání		odhad provolaných minut	
Volání v rámci firmy	0 Kč	200	0 Kč
Volání na pevné linky	1,30 Kč	50	910 Kč
Volání do ostatních sítí	0,60 Kč	150	1 260 Kč
Náklady na volání			2 170 Kč

Zdroj: vlastní grafické zpracování na základě individuální nabídky operátora

Tab. 4.3 Předběžné celkové náklady na realizaci benefitu

Náklady na pořízení přístrojů	2 478 Kč
Náklady na volání	2 170 Kč
Celkové měsíční náklady na benefit	4 648 Kč
Celkové roční náklady na benefit	55 776 Kč

Zdroj: vlastní grafické zpracování na základě individuální nabídky operátora

Při vyčíslení nákladů na volání se vycházelo z existující uzavřené smlouvy s poskytovatelem telekomunikačních služeb. Analyzovaná společnost čerpá výhody, které jí z uzavřené smlouvy plynou. Jednou z výhod je individuální sazba telefonních hovorů, ať již v rámci volání v podniku, volání do ostatních sítí nebo na pevné linky, což bylo zakomponováno do předběžných nákladů. Celkové předběžné náklady na zavedení navrženého benefitu činí 55 776 Kč, což považuji z pohledu společnosti za přijatelné. Přínos zavedení tohoto benefitu pro podnik bude spočívat ve snadnější, přístupnější a efektivnější komunikaci mezi spolupracujícími útvary, nadřízeným a podřízenými a dalšími spolupracujícími subjekty. Dalším přínosem zavedení benefitu pro zaměstnance bude možnost využívání tarifních sazeb za volání i pro rodinné příslušníky zaměstnanců, jejichž telefonní čísla mohou být převedena pod podnik a kteří tak mohou využívat veškerých slev a výhod plynoucích z platné smlouvy.

5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy systému odměňování a hodnocení vybrané stavební společnosti navrhnout řešení a opatření ke zlepšení stávajícího systému odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Druhá kapitola bakalářské práce se zabývala základními pojmy z oblasti odměňování. Publicita byla věnována systému odměňování, politice, strategii a cílům odměňování, tarifním soustavám, základním a dodatkových formám mezd, zaměstnaneckým benefitům, vytváření systému odměňování, systému hodnocení zaměstnanců, cílům, kritériím, metodám, implementaci systému hodnocení, chybám v hodnocení a také metodologickému průzkumu systému odměňování a hodnocení.

Třetí kapitola bakalářské práce se zabývala představením a charakteristikou analyzované společnosti, zejména systému odměňování a hodnocení zaměstnanců. Předně byl popsán stávající systém hodnocení a odměňování a následně byla provedena analýza dotazníkového šetření a formulovány výsledky tohoto šetření.

Čtvrtá kapitola bakalářské práce se zabývala návrhy a doporučením organizaci na základě výsledků dotazníkového šetření. Návrhy se týkaly vylepšení stávajícího systému odměňování a hodnocení a zahrnovaly rovněž navržení nových benefitů pro zaměstnance.

Pátá kapitola zahrnuje závěrečné shrnutí výsledků výzkumného šetření prezentovaného v této bakalářské práci. Cíl bakalářské práce vymezený v úvodní části byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Expert (Grada), 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.
- D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. XIII, 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- PILÁŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2001. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákoník práce: komentář. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. XXVII, 772 s. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-033-2.

Další zdroje

Interní materiály organizace

SEZNAM ZKRATEK

tj.	to je
atp.	a tak podobně
popř.	popřípadě
např.	například
THP	technicko-hospodářský pracovník
SD	stavební dělník
PSD	pomocný stavební dělník
OSD	odborný stavební dělník
MBO	Management by Objectives
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EMS	systém environmentálního managementu
ISO	International Organization for Standardization

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 Model procesu MBO	20
Obr. 2.2 Fáze hodnotícího pohovoru	22
Obr. 5.1 Organizační schéma společnosti	1
Obr. 5.2 Vodafone Smart II	1

SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1 Klasifikace mzdovotvorných faktorů	12
Tab. 3.1 Zařazení pracovních pozic do tarifních stupňů	32
Tab. 3.2 Interní materiály společnosti	35
Tab. 3.3 Časový harmonogram prací na průzkumu.....	37
Tab. 3.4 Důvody docházky do zaměstnání.....	44
Tab. 4.1 Návrh časového harmonogramu hodnotících pohovorů dle jednotlivých pozic ...	49
Tab. 4.2 Předběžné náklady na volání	51
Tab. 4.3 Předběžné celkové náklady na realizaci benefitu.....	51
Tab. 5.1 Interní materiály společnosti.....	1
Tab. 5.2 Četnost odpovědí - otázka č. 1	1
Tab. 5.3 Četnost odpovědí - otázka č. 2	1
Tab. 5.4 Četnost odpovědí - otázka č. 3	1
Tab. 5.5 Četnost odpovědí - otázka č. 7	2
Tab. 5.6 Formulář čtvrtletního hodnocení zaměstnance – výrobní pracovníci	1
Tab. 5.7 Formulář čtvrtletního hodnocení zaměstnance – THP pracovníci	1

SEZNAM GRAFŮ

Graf 3.1 Interní statistika společnosti ke dni 30. 11. 2013	28
Graf 3.2 Interní statistika společnosti ke dni 30. 11. 2013	29
Graf 3.3 Interní statistika společnosti ke dni 30. 11. 2013	30
Graf 3.4 Interní statistika společnosti ke dni 30. 11. 2013	30
Graf 3.5 Vzdělání respondentů dle pracovních pozic.....	39
Graf 3.6 Věková kategorie respondentů dle pracovních pozic.....	40
Graf 3.7 Rozdělení zaměstnanců dle pracovních pozic.....	40
Graf 3.8 Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru	41
Graf 3.9 Spokojenost zaměstnanců s odměňováním	41
Graf 3.10 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy	42
Graf 3.11 Spokojenost zaměstnanců s motivací	42
Graf 3.12 Motivační faktory	43
Graf 3.13 Frekvence hodnocení	44
Graf 3.14 Přínos zaměstnance pro společnost	45
Graf 3.15 Čerpání benefitů	46
Graf 3.16 Benefity	46

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2014



Kateřina Novosádová

